

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Marisol Grdina

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**STAVKE, KRIZNO UPRAVLJANJE IN INTERNO
KOMUNICIRANJE
PRIMER LAMA d.d. DEKANI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

KAZALO

UVOD	4
1. KRIZA V PODJETJU	6
1.2 TRI KLJUČNE ZNAČILNOSTI KRIZ.....	7
1.3 KAJ SO SIMPTOMI KRIZ, NJIHOVI VZROKI IN POVODI	8
1.4 RAZLIČNE KRIZE V PODJETJU	9
2. STAVKA KOT KRIZA	14
2.2 ŠTEVILNE VRSTE STAVK	15
2.3 ZARADI ČESA ZAPOSLENI STAVKAJO	20
2.4 STAVKE POVZROČAJO STROŠKE	23
3. PREPREČEVANJE STAVKE.....	26
3.1 KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI KOT PREVENTIVA	26
3.1.1 Oblike, tokovi in kanali komuniciranja.....	28
3.1.2 Dvosmerni simetrični model internega komuniciranja.....	32
3.1.3 Pomen internega komuniciranja za preprečevanje stavke	35
3.2 DVOJNA FUNKCIJA POGAJANJ: PREPREČEVANJE IN REŠEVANJE	35
4. REŠEVANJE STAVKE S KRIZNIM MENEDŽMENTOM	40
4.1 OBDOBJE PRED KRIZO	41
4.2 KRIZNO OBDOBJE	51
4.2.1 Komuniciranje med stavko.....	55
4.3 OBDOBJE PO KRIZI.....	56
4.3.1 Stavka je tudi priložnost.....	60
4.4 POVZETEK TEORETIČNIH IZHODIŠČ	62
5. ŠTUDIJA PRIMERA – STAVKA V PODJETJU LAMA.....	64
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA LAMA	64
5.2 REŠEVANJE STAVKE V LAMI	66
5.2.1 Vzroki za stavko	66

5.2.2 <i>Projekt reševanja stavke</i>	67
5.3 VZPOSTAVITEV SISTEMA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	71
6. ZAKLJUČEK	73
LITERATURA IN VIRI	75
PRILOGE	82

UVOD

Skoraj vsakemu podjetju se na neki točki delovanja zgodi, da želijo zaposleni iz takšnih ali drugačnih razlogov nezadovoljstvo izraziti s stavko. Ne glede na to, ali zaposleni slednjo dejansko izvedejo ali samo grozijo z ustavitvijo dela, je za podjetje oboje nevarno.

Veliko je literature o verjetnosti nastanka stavk, njihovi regulaciji, vzrokih, posledicah in nagnjenosti zaposlenih k stavkanju. Različne statistične študije jih obravnavajo glede na njihovo številčnost, pogostost, dolžino, velikost in obseg. Preučujejo njihovo pojavljanje znotraj države ali posamezne gospodarske panoge. Področje, ki je povezano z aktivnostmi podjetja v primeru stavke, pa ni posebej raziskano. Prav zaradi tega sem se odločila pristopiti k temu pojavu z drugačnega vidika in raziskati, katera sredstva ima vodstvo podjetja na voljo za spopadanje s stavko. Drugačnost izvira iz tega, da razumem stavko kot vrsto krize, ne pa kot vrsto konflikta, kar je običajno pojmovanje stavke številnih avtorjev. Stavka ima lahko prav tako uničujoče posledice za podjetje kot naravna katastrofa. Poleg najbolj očitnih posledic, manjše produktivnosti in omajanega ugleda, lahko v skrajnem primeru privede do nasilnih izbruhov, v katerih so ogrožena tudi človeška življenja.

Katere so torej aktivnosti, ki jih mora podjetje voditi, da bi upravljalo stavko? Začeti je treba pri preprečevanju stavke. Če kljub temu nastopi, mora vodstvo voditi aktivnosti za njeno rešitev. Preprečevanje treba začeti pri ustvarjanju in vzdrževanju ugodnih pogojev dela za zaposlene. Naslednji korak je vzpostavitev dvosmernega sistema internega komuniciranja, s katerim si vodstvo zagotovi povratne informacije, ki služijo prilagajanju njegovega delovanja. Kot aktivnost preprečevanja lahko razumemo tudi pogajanja vodstva z zaposlenimi oziroma z njihovimi predstavniki z namenom iskanja sporazuma glede spornih vprašanj. Če sporazum ni dosežen do datuma, določenega za izvedbo stavke, predstavljajo pogajanja tudi sredstvo reševanja, in sicer prvo razsežnost reševanja. Gre za to, da vodstvo rešuje spor z zaposlenimi. Vzporedno s tem mora upoštevati še drugo razsežnost. Ko se zgodi stavka, se namreč pojavi problem prodiranja informacij v javnosti podjetja, zaradi česar mora vodstvo voditi krizno komuniciranje. Usmerjeno mora biti tako k zaposlenim kot k drugim javnostim podjetja, zato da ne eni ne drugi ne dobijo zgolj za podjetje škodljive enostranske informacije predstavnikov delavcev.

Teza mojega diplomskega dela je, da so interno komuniciranje, pogajanja in krizno komuniciranje sredstva menedžerskega preprečevanja in reševanja stavke. Ti procesi imajo eno skupno točko: temeljijo na komuniciranju. Krizno komuniciranje je sicer del aktivnosti kriznega menedžmenta. Proces sta neločljivo povezana, saj izhajajo aktivnosti komuniciranja iz aktivnosti upravljanja in jih je zato smiselno obravnavati skupaj. Vendar je tudi interno komuniciranje in pogajanja mogoče razumeti v okvirih kriznega menedžmenta, kar bom podrobneje opisala v diplomskem delu.

Diplomsko delo sestavljajo uvod, pet poglavij, zaključek, seznam literaure in virov ter priloge. Glede na to, da izhajam iz trditve, da pomeni stavka krizo v podjetju, posvečam prvi dve poglavji opredelitvi pojmov krize in stavke ter njunim splošnim značilnostim. V tretjem in četrtem poglavju predstavljam interno komuniciranje, pogajanja in krizno komuniciranje skupaj s kriznim menedžmentom. V petem poglavju pa razčlenjujem primer stavke v podjetju Lama d.d. Dekani.

1. KRIZA V PODJETJU

Med enostavnejše definicije krize sodi Barnettova in Prattova, ki opredeljuje krizo kot »stanje, v katerem je organizacija resno ogrožena« (Barnett in Pratt v Dubrovski, 2000: 2). Po Lerbingerju (1997: 4) je kriza »dogodek, ki spravi oziroma lahko spravi podjetje na slab glas in ogrozi njegovo dobičkonosnost, rast in obstoj«. Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 75) poudarjajo, da so krize »trenutni in nepričakovani dogodki ter dejanja, ki ogrožajo življenja deležnikov in sposobnost preživetja organizacije«. Prve tri opredelitve krize se osredotočajo na ogroženost organizacije. Drugi avtorji opredeljujejo krizo širše. Kathleen Fearn-Banks (2001: 480) označuje krizo kot »dogodek večjega obsega z morebitnim negativnim izidom, ki vpliva na organizacijo, njene javnosti, storitve, izdelke in/ali dobro ime. Prekine normalno poslovanje in lahko ogrozi obstoj organizacije«. »Kriza je večji, nenaden in pogosto nepričakovan dogodek z morebitnim negativnim izidom za organizacijo, njene zaposlene, izdelke, storitve, finančno stanje in ugled,« menita Maria Koster in Hellen Polis-Norton (2004: 604). Andrea Chireff (Chireff v Employee Benefit Plan Review, 2005: 59) pa pravi, da je kriza »silovit in nepričakovan dogodek, ki predstavlja resnično ali imaginarno grožnjo javnosti, potrošnikom, zaposlenim ali delodajalcem in bi lahko imel neugodne posledice za zdravje ali varnost vpletenih, za ugled prizadete organizacije in njeno sposobnost delovanja«. Coombs (1999: 2) podaja delovno definicijo krize: pravi, da ta predstavlja »nepredvidljivo, veliko grožnjo, ki ima negativen vpliv na organizacijo, industrijo in deležnike, če jo upravljamo neprimerno«. Zatem definicijo podrobneje razčleni. Pojasnjuje, da krize ni mogoče predvideti, vendar je pričakovana, saj organizacije vedo, da jih bo kriza doletela, čeprav ne vedo kdaj (Coombs, 1999: 2). Izraz *večja* kriza pomeni, da je prekinjena vsakodnevna rutina v celotni organizaciji (Coombs, 1999: 3). Ko označi krizo kot *grožnjo*, misli na škodo, ki jo ta povzroči. Škoda pa lahko pomeni finančne izgube, poškodbe ali smrt deležnikov, škodo na nepremičninah, omajan ugled ali škodo v okolju (Coombs, 1999: 3). Na krizo je možno gledati tudi kot na vir negativne publicitete, kar dodatno oteži nastale okoliščine. Prevladuje namreč prepričanje, da krize ni, dokler mediji o njej ne poročajo (glej Poler Kovačič, 2003: 210-211). Bland (1998: 5), na primer, v svoji opredelitvi izpostavlja negativno publiciteto. Krizo označi kot »resen incident, ki prizadene varnost ljudi, okolja, in/ali ugled izdelka ali podjetja in je deležen

negativne publicitete ali pa mu ta grozi«. Pravi tudi, da je običajno publiciteta tista, ki potopi podjetje, ne pa neposredna škoda krize (Bland, 1998: 5).

1.2 TRI KLJUČNE ZNAČILNOSTI KRIZ

Kljub velikemu številu definicij krize, lahko povzamemo njene ključne značilnosti. Po Lerbingerju (1997) so to nenadnost, negotovost in časovni pritisk.

Nenadnost. Ko se kriza začne, je vselej videti nepričakovana, čeprav so nekateri znaki prisotni že prej. Stopnja pričakovanja se lahko razlikuje glede na to, ali vodstvo krize resnično ne more predvideti ali pa se zgolj ne zaveda prihajajoče nevarnosti. Med krize, ki jih vodstvo težka napove, sodijo teroristični napadi in zastrupitve. Obstajajo pa tudi krize, ki so nenadne samo za vodstvo, ker nastajajo zunaj neposrednega okolja podjetja, na primer v medijih, vladi ali aktivističnih skupinah (Lerbinger, 1997: 7). Za mnoge krizne situacije, kot so rop, stavka, razpad informacijskega sistema in izguba trga, je mogoče z veliko verjetnostjo napovedati, da se bodo zgodile, vendar je trenutek dogodka nepričakovan in zato deluje krizno (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 75).

Negotovost. Za negotovost in nevednost menedžerjev je krivo sodobno kompleksno in premalo trdno okolje. V svetu, ki je preobremenjen z informacijami, menedžerji težko dobijo dovolj kakovostne informacije za odločanje. Da bi se ognili negotovosti in nevednosti, uporabljajo statistične ocene o morebitnih nevarnih in kriznih dogodkih. Upoštevati pa morajo, da imajo lahko malo verjetni dogodki ali krize velike posledice in obratno (Lerbinger, 1997: 8). Negotovost lahko menedžerji omilijo s tem, da se pripravijo na krizo še preden jih doleti. Izrednega pomena v podjetju je krizno načrtovanje, saj se lahko, če se na krize pripravimo, nanje primerneje odzovemo in se lažje soočimo s posledicami (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 76).

Časovni pritisk. Negotovost menedžerjev in nenadnost krize zahtevata hitro odločanje, menedžerji pa so pod večjim stresom kot ponavadi. Vsak menedžer se mora zavedati, da je kriza preizkušnja njegovih upravljalških sposobnosti. Čeprav psihologi trdijo, da zmerna količina stresa spodbuja reševanje problemov, ta v preveliki količini popači občutek resničnosti in otežuje odločanje (Lerbinger, 1997: 9).

Ferguson (Ferguson v Novak, 2000: 53) navaja še druge bistvene značilnosti kriz v podjetju:

- pomanjkanje informacij o kriznem dogodku v podjetju in njegovi okolici,

- nezmožnost odzivanja podjetja zaradi prehitrega dogajanja,
- izguba nadzora vodilnih nad dogajanjem,
- preplah in zmešnjava,
- motnje v vsakdanjem procesu odločanja,
- intenzivno ukvarjanje medijev s podjetjem zaradi kriznega dogodka,
- težnja menedžerjev, da se osredotočijo na kratek rok.

1.3 KAJ SO SIMPTOMI KRIZ, NJIHOVI VZROKI IN POVODI

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na krizo ali pa jo napovedujejo. Njihovo pravočasno zaznavanje in upoštevanje lahko s pravimi akcijami in aktivnostmi v podjetju omili posledice že začete krize ali pa jo celo prepreči (Dubrovski, 2000: 5). Zelo pomembno je upoštevati, da velja za simptome časovni zamik od njihovega nastanka do dogodka (procesa, pojava), na katerega opozarjajo (Dubrovski, 2000: 5). Primeri simptomov so: krčenje tržnih deležev, šibkejši denarni tok, padajoča produktivnost, stavke in druge prekinitve dela (Dubrovski, 2000: 5-7).

Vzroki so dejanski 'krivci' za nastali položaj. Ko govorimo o reševanju krize, moramo analizirati njene vzroke in jih odpraviti, ne pa se osredotočiti zgolj na simptome. Vzroke delimo na zunanje in notranje (Dubrovski, 2000: 9). Zunanji vzroki kriz so običajno tisti, ki nastanejo v okolju podjetja, čeprav to nima vpliva na njihov nastanek. Notranji vzroki kriz pa nastanejo v podjetju (Dubrovski, 2000: 9)

Zunanji vzroki kriz so po Dubrovskem (2000: 9) med drugim:

- spremembe na trgu (močnejša in številnejša konkurenca, vsesplošni padec cen ali povpraševanja),
- spremembe v panogi (sovražni ali neuspeli prevzemi, panožna kriza),
- spremembe zaradi vsesplošnega napredka (ni več potreb po določenih izdelkih, zamenjava tehnologije),
- splošna gospodarska kriza (zmanjševanje naložb, varčevalni ukrepi),
- politične spremembe (državni multilateralni sporazumi, integracije, vojne),
- socialnopatološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja),
- naravne nesreče (primeri višje sile v podjetju in okolju),

- makroekonomski ukrepi (devizni tečaji, porast davčnih in socialnih obremenitev podjetja).

Notranji vzroki kriz pa so (Dubrovski, 2000: 10-11):

- napačne poslovne odločitve,
- preveliko število hierarhičnih nivojev,
- zastareli izdelki ali storitve,
- negativna kadrovska selekcija,
- pomanjkanje razvoja in inovativnosti,
- nerazvita funkcija nadzora,
- pomanjkanje informacij.

Povod je neposreden vzrok, zaradi katerega se kriza sproži. Lahko je manjši, manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo drugih vplivov, katerih korenine (vzroki) segajo v daljšo preteklost (Dubrovski, 2000: 13). Povodi so lahko med drugim stečaj pomembnega kupca, zavrnjena pošiljka izdelkov ali okvara stroja (Dubrovski, 2000: 13).

1.4 RAZLIČNE KRIZE V PODJETJU

Klasifikacij kriz je veliko in vsaka med temi vključuje nekaj vrst kriz, ki sovpadajo. To je mogoče opaziti že iz naslednjih dveh razvrstitev. V teksaskem Državnem uradu za upravljanje tveganj¹ delijo krize v devet kategorij (www.sorm.state.tx.us): naravne katastrofe, industrijske nesreče, ki nastopijo zaradi slabega delovanja strojev ali kratkega stika, neuspešen izdelek, krize javnega mnenja, ki so posledica neuspešnega upravljanja krize, krize industrijskih odnosov, ki nastanejo zaradi skopih odnosov med delavci in vodstvom, krize upravljanja, ki se nanašajo na neprimeren poslovni načrt organizacije, zamenjava vodstva, sovražni prevzemi ter kriminalna dejanja, kot sta terorizem in kraja. Mednarodna organizacija za krizni menedžment loči celo šestnajst kategorij kriz, to so katastrofe, ekološke krize, tožbe, krize, ki so posledica zaščite pravic potrošnikov, krize zaradi napake izdelkov ali njihovega umika s trga, diskriminacije, odpust vodstva, finančna škoda, sovražni prevzemi, delovni spori, slabo vodenje podjetja, spolno nadlegovanje, ovadbe, kriminal belih ovratnikov, nasilje na delovnem mestu in nesreče (www.crisisexperts.com).

¹ State Office of Risk Management - SORM, Texas.

Lahko bi naštel še veliko klasifikacij kriz, vendar je med njimi najbolj razširjena Lerbingerjeva (1997) s sedemimi vrstami kriz.

Naravne krize

Naravne krize, imenujemo jih tudi katastrofe, so prve oblike kriz, ki jih je spoznal človek. Mednje sodijo potresi, vulkanski izbruhi, tornadi, orkani, poplave, plazovi, suše in vse ostale naravne nesreče, ki ogrožajo življenja, lastnino in okolje (Lerbinger, 1997: 57). Pri naravnih krizah se soočamo s tveganji, povezanimi s fizičnim okoljem. Lahko napovemo, da se bo določeno število katastrof zgodilo v nekem časovnem obdobju. Ne moremo pa ničesar storiti, da bi zmanjšali možnosti za njihov nastanek ali se jim ognili. Naravne katastrofe so običajno neobvladljive in javnost jih sprejema fatalistično. V nekaterih primerih pa jih je mogoče predvideti. Velika je verjetnost, da ne bodo orkani niti v prihodnje prizanašali jugovzhodni obali ZDA ali da bo na potresnih območjih še nadalje prihajalo do potresov (Lerbinger, 1997: 57-58). Pri takih krizah je pomembno omejiti smrti in poškodovanje nepremičnin, izboljšati sposobnost odziva, uvesti aktivnosti pred kriznim dogodkom, med njim in takoj po njem, da bi zmanjšali škodo ter aktivnosti za umirjanje razmer na prizadetem območju (Lerbinger, 1997: 65).

Tehnološke krize

Od začetka moderne industrijske dobe se je število kriz s človeškim dejavnikom povečalo, posledice pa so hujše kot pri naravnih nesrečah. Ko skuša človek spremeniti okolje, hkrati tudi tvega. V primeru, ko ta tveganja pripeljemo do skrajnosti, pride do tehnoloških kriz (Lerbinger, 1997: 90). Eden najbolj znanih primerov take krize je eksplozija v ukrajinski jedrski elektrarni Černobil. Pri tehnoloških krizah javnost išče odgovornega, saj je tehnologija podvržena človeški manipulaciji. To vrsto kriz lahko preprečimo, zato javnost pričakuje, da bodo uporabniki tehnologije preprečili nesreče in zmanjšali škodo na sprejemljiv nivo (Lerbinger, 1997: 91). Iz družbenega in političnega zornega kota je upravljanje tehnološke krize veliko kompleksnejše kot upravljanje naravne krize. Ljudje želijo vedeti, kako management odloča in ocenjuje tveganje, želijo tudi imeti besedo v situaciji, ki se jih osebno tiče (Lerbinger, 1997: 91). Tveganjem tehnoloških kriz se lahko ognemo tako, da ne uporabljamo nevarnih

tehnologij, kot so jedrska energija. S preventivnimi in varnostnimi ukrepi lahko zmanjšamo možnosti za krize (Lerbinger, 1997: 95).

Konfrontacijske krize

Konfrontacijske krize namenoma povzročijo nezadovoljni posamezniki in skupine, ki nastopajo proti poslovnemu svetu, vladi in različnim interesnim skupinam, da bi sprejeli njihove zahteve in pričakovanja. V skrajnem primeru skušajo doseči radikalne spremembe v sistemu (Lerbinger, 1997: 112). Sem uvrščamo na primer boj za državljanske pravice, mirovna in ekološka gibanja, bojkote, okupiranje zgradb in pridrževanje avtoritete v ujetništvu. Obvladovanje konfrontacijskih kriz zahteva poznavanje človeškega vedenja, političnih in družbenih procesov. Potrebno je tudi poslušanje, reševanje konfliktov in poznavanje odnosov z mediji (Lerbinger, 1997: 129).

Krize iz zlonamernosti

Podjetje doživi krizo iz zlonamernosti, ko so proti njemu uporabljena kriminalna sredstva ali druge ekstremne taktike, z namenom izražanja sovražnosti, pridobitve koristi ali uničenja. Teroristična dejanja, uperjena proti vladam, so najbolj jasno izražanje zlonamernosti. V poslovnem svetu je prisotnih še veliko vrst zlonamernosti: poskusi izsiljevanja, korporativne spijonaže, kršenje avtorskih pravic, govorice in dezinformiranje (Lerbinger, 1997: 144). Nekateri posamezniki ali skupine uporabljajo terorizem ali drugačne oblike nasilja, da bi bile njihove zahteve uslišane oziroma da bi kaznovali tistega, ki ga dojemajo kot vir krivice. Zahteve, ki jih navajajo, so včasih sebične, na primer pri izsiljevanju. Tarče kriz iz zlonamernosti so pogosto naključne. Ta vrsta kriz povzroča tveganje za poslovanje podjetja in ustvari negotovost. Sposobnost menedžmenta nadzorovati skupine, nagnjene k nasilju, in predvideti njihova dejanja, je izredno omejena (Lerbinger, 1997: 12-13).

Krize izkrivljenih menedžerskih vrednot

Krize izkrivljenih menedžerskih vrednot se zgodijo, ko so menedžerji naklonjeni kratkoročni ekonomski koristi in zanemarijo širše družbene vrednote deležnikov razen vlagateljev. Stanje izkrivljenih vrednot ima korenine v klasičnem ekonomskem prepričanju, ki je osredotočeno na interese delničarjev. Interesi ostalih deležnikov, kot so stranke, zaposleni in skupnost, pa so

manj pomembni ali celo nepomembni (Lerbinger, 1997: 186-187). Vzroke izkrivljenih vrednot običajno pripisujemo naraščajočemu pritisku domače in svetovne konkurence, deregulaciji, prevelikim zahtevam finančne javnosti po dobičkih in izzivom korporacijskih 'plenilcev'. Težavno zunanje okolje je samo del vzrokov. Drugi del tiči v odnosu, mišljenju in prepričanju menedžerjev. Včasih se menedžerji počasi učijo in se pretogo držijo preteklih načinov odzivanja. V drugih primerih se učijo prehitro, da bi se prilagodili novim okoliščinam in tako lahko miselno opustijo poslovno etiko ter družbeno odgovornost (Lerbinger, 1997: 187).

Krize goljufije

Do kriz goljufije pride, ko menedžment potrošnikom in drugim prikriva ali napačno predstavlja informacije o sebi in svojih izdelkih (Lerbinger, 1997: 217). To pa ni edina oblika goljufije. Podjetja goljufajo tudi sama sebe tako, da minimalno in nezadostno testirajo izdelke, predstavljajo zanje prikladne sklepe raziskav ali ignorirajo njihove negativne izsledke in ponarejajo dejstva (Lerbinger, 1997: 217). Te vrste kriz imajo velik odmev v medijih. Časopisi so poročali o številnih poškodbah in smrtih zaradi napak v izdelkih: letalo DC-10 z nevarno oblikovanimi vrati za prtljago, ki so se odprla med letenjem in povzročila veliko smrtnih žrtev, avtobusi podjetja General Motors s pokvarjenimi zavorami, smrti zaradi stranskih učinkov antibiotika podjetja Parke, Davis & Company, povezava med kajenjem cigaret in rakom. (Lerbinger, 1997: 218). Glavna strategija pri odpravljanju kriz goljufije je opustitev goljufanja. Za to pa je potrebno bolj natančno testiranje izdelkov in analiza tveganj, posredovanje podatkov o materialih in boljše nadzorovanje zunanjega okolja, še posebno nadzor potrošnikovih izkušenj z izdelki (Lerbinger, 1997: 234).

Krize slabega vodenja

Zaradi vse večje erozije morale in integritete v preteklem obdobju je prišlo do kriz slabega menedžerskega vodenja. Primerov je veliko: uporaba zaupnih informacij, nezakonito notranje trgovanje operaterjev na borzi, kriminalna dejanja vodij hranilnic in korupcija. Te krize se niso pojavile samo zaradi izkrivljenih vrednot in goljufanja, temveč tudi zaradi posluževanja nemoralnosti in nezakovitosti (Lerbinger, 1997: 242). Krize slabega vodenja predstavljajo kršenje zakonodaje, poslovnih in družbenih norm. Značilno je, da vključujejo zunanje sodelavce, ki načrtno spregledajo nepravilnosti (Lerbinger, 1997: 243). Menedžerji, ki so krivi

za krize slabega vodenja, ignorirajo poslovne in etične kodekse, prezirajo zakonodajo ter zavračajo vsakršno družbeno odgovornost (Lerbinger, 1997: 255). Osnovna strategija odpravljanja te vrste kriz je zamenjava menedžmenta. Podjetje pa mora uvesti še etični kodeks, nadzorovati prestopnike, jih razkriti ter okrepiti profesionalne standarde. Potreben je tudi vladni nadzor (Lerbinger, 1997: 255).

Coombs (1999: 61-62) povzema nekatere druge vrste kriz, ki jih Lerbinger ne obravnava:

- **ekološke krize**, do katerih pride zaradi nesreč, kot so izliv nafte in radioaktivno onesnaženje, kar je lahko posledica tehnologije ali človeškega dejavnika,
- **nasilje na delovnem mestu**, kjer gre za nasilje zaposlenega nad drugimi zaposlenimi,
- **govorice**, ki pomenijo razširjanje lažnih informacij o organizaciji ali njenih izdelkih, kar škoduje ugledu organizacije.

Opaziti je mogoče še eno vrsto kriz, ki redno spremlja podjetja, in sicer **stavko**. Novak (2000: 85) jo obravnava kot posebno vrsto krize v notranjih javnostih podjetja. Ob pojavu stavke notranji konflikti prerasejo organizacijo in postanejo tudi širše zanimivi. Že konec 80. let so taki konflikti v Sloveniji postali dokaj redni. Komuniciranje med stavko pa je postala spretnost, ki bi jo moral obvladati vsak menedžer (Novak, 2000: 85). Lerbinger (1997) in Coombs (1999) ne omenjata stavke kot vrsto krize, pri klasifikacijah teksaškega Državnega urada za upravljanje tveganj in Mednarodne organizacije za krizni menedžment pa se pojavita stavki sorodna pojma. V klasifikaciji Mednarodne organizacije za krizni menedžment se pojavi delovni spor kot oblika krize, v klasifikaciji teksaškega Državnega urada za upravljanje tveganj pa kriza industrijskih odnosov. Stavko podrobneje obravnavam v naslednjem poglavju.

2. STAVKA KOT KRIZA

Stavke se v slovenskih organizacijah pogosto dogajajo. Nekateri jih obravnavajo kot vrsto konflikta², in sicer industrijski konflikt (glej Jackson, 1991: 216), redko pa jih razumejo kot krizo. Vendar stavka, tako kot druge krize, za podjetje predstavlja grožnjo: povzroča neugodne posledice za poslovanje in hkrati omaja ugled podjetja med njegovimi javnostmi. Stavka je vsekakor oblika krize, konflikt med delodajalci in delojemalci pa je prva stopnja do nastanka krizne situacije.

V podjetju zlahka pride do stavke, vendar njeno reševanje ni tako preprosto, kot se zdi na prvi pogled. Poleg krhanja vezi med delodajalci in delojemalci vzbudi veliko nezaželene pozornosti medijev, ki s svojim poročanjem vplivajo na lokalno in širšo javnost. Podjetje ne utegne misliti samo na pogajanja z delavci, saj mora nadzorovati tudi poročanje medijev in jim predstaviti svojo plat zgodbe. V nasprotnem primeru lahko odziv javnosti na poročanje oteži že tako kočljiv položaj. Podjetje mora biti sposobno uravnotežiti aktivnosti, ki jih mora opravljati znotraj, in tiste, ki jih mora voditi navzven, da bi rešilo stavko.

Po Zakonu o stavki³ (Ur. l. SFRJ, 1991, št. 23) je ta opredeljena kot »organizirana prekinitev dela delavcev za uresničevanje ekonomskih in socialnih pravic ter interesov delavcev iz dela«. Muller-Jentsch (1981: 42) razume stavko kot »organizirano kolektivno akcijo s ciljem pospeševanja ali zaščite ekonomskih oziroma političnih interesov delovne sile«.

Stavka je v vseh sodobnih demokracijah priznано sredstvo delavskega boja, s katero delavci organizirano, kolektivno in zavestno pod vodstvom sindikata izrazijo svoje nezadovoljstvo, če niso zadovoljni z ekonomskim položajem v družbi. Gre torej za vnaprej napovedan in organiziran odpor delavcev proti delodajalcem, katerega vsebina so najpogosteje zahteve za povišanje plač, s tem pa tudi izboljšanje ekonomskega položaja. Stavke zaradi slabših pogojev socialnega varstva, varstva pri delu, pokojninskega in zdravstvenega varstva in še nekaterih

² Konflikt: 1. duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost// spor, nesoglasje; 2. publ. vojna, spopad (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994: 424).

³ Zakon o stavki, ki ga je sprejela Skupščina SFRJ na seji Zveznega zbora dne 3. aprila 1991 v Beogradu.

pravic, ki delavcu zagotavljajo človeka vredno življenje, redkeje organizirajo (Novak, Kyovsky in Jurančič, 1992: 157).

Z ekonomskega vidika je stavka definirana kot »skupno prenehanje dela zaposlenih v določenem poslu ali industriji. Njen cilj je običajno prisiliti delodajalce, da zadostijo zahtevam o plačah in drugih delovnih pogojih« (www.answers.com).

Nekateri vidijo stavko in grožnjo stavkanja kot del sistema kolektivnih pogajanj⁴. Obstajajo, seveda, tudi druga sredstva, ki jih lahko nezadovoljni delavci uporabijo zoper svoje delodajalce: lahko odidejo z delovnega mesta, povečajo stroške usposabljanja, upočasnijo delo, delajo slabo, zadržujejo pomembne informacije, na primer glede vzdrževanja naprav, kar povzroči čezmerno obrabo, povečane stroške popravil in izgubo v proizvodnji. Vendar je v kontekstu pogajanj o kolektivni pogodbi stavka obravnavana kot nepogrešljiva za proces doseganja sporazumov (Finkin v Moberly, 2001: 134).

2.2 ŠTEVILNE VRSTE STAVK

Kavčič in sodelavci (1991: 37) pojmujejo stavke kot vrsto konfliktov, katerih (dobršen) del je institucionaliziran. To so *legalne, dovoljene stavke*. *Institucionalizacija* pomeni, da vedenje posameznikov in skupin v družbi urejajo institucije s pomočjo opredeljenih, stalnih in organiziranih vzorcev. Urejenost je dosežena z normami in s sankcijami. S tem omogočimo, da ravnanje strank v konfliktu predvidimo vnaprej (Kavčič in drugi, 1991: 37). Za institucionalizacijo stavk ponavadi navajajo tri pogoje (Dahrendorf v Kavčič in drugi, 1991: 37-38):

1. Delodajalci in delavci v sporu si morajo priznati pravico do interesov, ki so predmet spora. Čeprav to ne pomeni, da morajo vse nasprotnikove zahteve priznati kot upravičene.
2. Stranki morata biti organizirani. Le tako se je mogoče izogniti nekoordinirani artikulaciji interesov posameznih članov.

⁴ Kolektivna pogajanja – glej str. 37, poglavje 3.2.

3. Opredeljena morajo biti pravila igre, po katerih poteka urejanje konflikta. Da ta pravila sprejmeta obe stranki v konfliktu, morajo biti omejena le na formalne postopke, ne da bi vnaprej določala kakršenkoli rezultat.

Obstajajo pa tudi stavke, ki *niso institucionalizirane* in jih navadno v literaturi opredeljujejo kot 'divje', 'neuradne' ali 'nedovoljene' stavke (Kavčič in drugi, 1991: 38).

Novak (2000: 85) deli stavke na organizirane in nenapovedane, kar predstavlja osnovno delitev.

Organizirana stavka

Stavko praviloma vodi predstavniška organizacija delavcev – delavski sindikat. Delavski sindikati so predvsem komunikacijske organizacije, pristojne za razpravljanje o širokem področju vprašanj, ki vključujejo ali zadevajo zaposlene v podjetju (Novak, 2000: 85). Stavka kot pravica ni omejena, vendar obstajajo določeni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da je stavka zakonita (Novak, 2000: 85).

Stavke, ki imajo za cilj izboljšanje ekonomsko-socialnih pravic delavcev, so pravno dopustne, zakonite in urejene v zakonih in sindikalnih pravilih. Zajemčena svoboda ali pravica do stavke daje delavcem v vseh gospodarskih dejavnostih pravico, da s stavko izsilijo boljše ekonomske pravice. Vendar zahteva, da vsako stavko organizira sindikat in da pred njenim začetkom stečejo pogajanja med sindikati in delodajalci. Šele po neuspešnih pogajanjih se lahko začne stavka (Novak, Kyovsky in Jurančič, 1992: 174).

Nenapovedana stavka

Če izbruhne stavka nenapovedano in ne po pravilih, ki so dogovorjena in v navadi v demokratični praksi, zaposleni večinoma organizirajo nereprezentativen zbor delavcev (Novak, 2000: 98). Taki zbori so ponavadi v večjem prostoru ali kar na dvorišču. Zanje je značilno, da želi množica ljudi govoriti z vodstvom, predstavniki občine ali drugimi pristojnimi (Novak, 2000: 98).

Tudi Moberly (2001) deli stavke v dve glavni kategoriji, vendar povsem drugače kot Novak (2000). Piše namreč o ekonomskih stavkah in stavkah zaradi nepravilne delovne prakse⁵. **Ekonomske stavke** so vsaj do določene mere motivirane z ekonomskimi vprašanji (Moberly, 2001: 134). Običajno jih sprožijo zaposleni, da bi ustvarili pritisk na delodajalca in si zagotovili boljše plače ali delovne pogoje, čeprav jih lahko uporabimo tudi v druge namene (Moberly, 2001: 136). **Stavke zaradi nepravilne delovne prakse** pa se začnejo ali nadaljujejo, delno oziroma v celoti, kot odziv na nepravilno delovno prakso delodajalca (Moberly, 2001: 136). Stavka, ki se začne kot ekonomska, se lahko razvije v stavko zaradi nepravilne delovne prakse, če delodajalec izvaja nezakonita oziroma nepoštena dejanja in se zaposleni posledično odločijo za nadaljevanje stavke (Moberly, 2001: 136). Kot tretjo vrsto stavke navaja **solidarnostno stavko**, vendar ji ne posveča veliko pozornosti. Do slednje pride, ko člani nekega sindikata ustavijo delo in se pridružijo stavkajočim vrstam drugega sindikata, da bi jim tako izkazali podporo (Moberly, 2001: 134-135).

Kavčič in sodelavci (1991) v primerjavi z Novakom (2000) in Moberlyjem (2001) navajajo veliko bolj razdelano delitev stavk.

Zakonita stavka

To je stavka, ki je v posameznih državah eksplicitno dovoljena z zakonom ali drugimi pravnimi akti. Zakonita stavka se navadno enači z *dovoljeno stavko* (Kavčič in drugi, 1991: 38-39). Za zakonito stavko morajo biti izpolnjeni najmanj štirje pogoji (Novak, Kyovsky in Jurančič, 1977):

- stavko mora organizirati in voditi sindikat,
- odločitev delavcev mora biti zavestna in kolektivna,
- stavko je potrebno napovedati,
- predmet oziroma cilj stavke so lahko izključno ekonomsko-socialne pravice.

Nezakonita stavka

Kjer je dovoljena stavka opredeljena v zakonu, navadno velja, da so vse druge vrste oziroma oblike stavke nezakonite oziroma *nedovoljene* (Kavčič in drugi, 1991: 39). V posameznih

⁵ Stavka zaradi nepravilne delovne prakse = angl. unfair labor practice strike.

državah najdemo določila, da stavka ni dovoljena za posamezne kategorije zaposlenih oziroma za določene vrste organizacij. Najpogosteje velja prepoved stavke za zaposlene v oboroženih silah in policiji. Redkeje pa je prepoved določena za druge kategorije zaposlenih oziroma za nekatere dejavnosti. Mednje sodijo zlasti družbene dejavnosti (šolstvo, zdravstvo, socialno varstvo), javna uprava in drugo (vodovod, energija) (Kavčič in drugi, 1991: 39).

Politična stavka

Politična stavka je stavka za doseganje političnih ciljev. Razlikovanje med socialnimi, ekonomskimi in političnimi cilji ni vedno lahko, zato je presoja, ali je stavka politična ali ne, pogosto arbitrarna (Kavčič in drugi, 1991: 39).

Stavke iz znotraj-organizacijskih razlogov

To so stavke, ki se pojavljajo znotraj posamezne organizacije, zlasti podjetja, in iz razlogov, ki imajo svoje polje razreševanja znotraj podjetja. Vendar je pomembno vprašanje, ali se pojavljajo v celotnem podjetju ali pa le v njegovih posameznih delih (Kavčič in drugi, 1991: 39).

Stavke iz zunaj-organizacijskih razlogov

To so stavke, katerih vzroki nimajo izvora v organizaciji, čeprav je tudi ta lahko vključena v reševanje problema. Take so stavke, ko zaposleni v neki organizaciji stavkajo zaradi vzrokov, ki jih pripisujejo zunanjemu dejavniku in vplivajo na njihove pravice oziroma položaj. Menje sodijo **solidarnostne stavke**, ki nastanejo v podporo delavcem v drugi organizaciji (Kavčič in drugi, 1991: 40). Delavci torej niso vpleteni v delovni spor s svojimi delodajalci.

Nacionalne in generalne stavke

To so stavke širšega obsega, recimo v celotni panogi ali pa v več panogah, v skrajnem primeru celo v vseh gospodarskih panogah (Kavčič in drugi, 1991: 40). Tako prenehanje dela ima namen popraviti krivico ali pritiskati na delodajalca zaradi vrste ekonomskih zahtev. Včasih je njihov namen od vlade pridobiti določene pravice ali celo zrušiti obstoječo vlado (www.answers.com).

Opozorilne stavke

Delavci z njimi sporočijo svojim nasprotnikom, da bodo kot orožje za doseg ciljev uporabili stavko, če druga sredstva ne bodo uspešna. Nekateri jih označujejo kot *demonstracijske*. Praviloma so kratkotrajne in lahko napovedujejo daljše stavke (Kavčič in drugi, 1991: 40).

Napovedane in nenapovedane stavke

Dovoljene oziroma zakonite stavke so pogojene z vnaprejšnjo napovedjo. Napoved je pomembna zaradi posledic. Organizacija oziroma delodajalec se lahko nanje pripravi, zaradi česar je škoda bistveno manjša. Nenapovedane stavke ne sledijo določbam o vnaprejšnji napovedi. Zato jih označujejo tudi kot *stavke presenečenja*. Navadno so krajše, ožje, silovitejše, pa tudi uspešnejše (Kavčič in drugi, 1991: 40).

Sukcesivne stavke

Gre za stavke, ki se v organizaciji ponavljajo, bodisi v pravilnih ali nepravilnih intervalih, iz istega ali različnih vzrokov. Lahko so napovedane ali nenapovedane (Kavčič in drugi, 1991: 40).

Defenzivne (obrambne) stavke

So stavke, ki so namenjene ohranitvi že pridobljenih pravic delavcev: na primer pravice do sindikalne organiziranosti ali pravice, opredeljene v kolektivnih pogodbah (Kavčič in drugi, 1991: 40).

Divje stavke

Divje stavke niso napovedane, praviloma niti zakonite ali dovoljene. So nasprotje **organiziranih stavk**. To seveda ne pomeni, da stavke niso organizirane, pomeni pa, da jih ni organizirala neka legalna institucija (na primer sindikat) in ni niti jasno, kdo jih je organiziral (Kavčič in drugi, 1991: 41). Divja stavka je najbolj neobvladljivo in najmanj disciplinirano orodje v industrijskem boju za moč (Sayles, 1954: 42). Gre za prenehanje dela, ki ga skupina delavcev skliče brez odobritve sindikata ali celo v nasprotju z njim (Sayles, 1954: 42). Gouldner (Gouldner v Flaherty, 1983: 21) poveže divjo stavko z vprašanji obrobne pomena za vodstvo podjetja. Podobno meni Sayles (1954). Pravi, da je divja stavka velikokrat znak, da

menedžment dolgotrajno zanemara življenjsko pomembne interese delavcev (Sayles, 1954: 42). V drugih primerih pa je posledica notranje strukture sindikata, tehnologije v nekem obratu ali vrste industrije, kjer lahko delo povzroči frustracijo (Sayles, 1954: 52).

Stavke z obvezno predhodno proceduro in brez nje

V nekaterih državah in nekaterih dejavnostih velja, da je stavka dovoljena oblika reševanja konflikta šele, potem ko so izčrpane vse druge predvidene oziroma obvezne možnosti. Gre predvsem za postopke pomiritve sprtih strani, za uporabo tretje strani kot posrednika ali za neposredna pogajanja sprtih strani (Kavčič in drugi, 1991: 41).

Stavke iz izprtja

Izprtje⁶ je sredstvo delodajalcev. Če delodajalec oceni, da je konflikt z delavci takšen, da ga ni mogoče rešiti na drug način, lahko začasno ali za stalno zapre tovarno (Kavčič in drugi, 1991: 41).

Stavke in druge oblike omejevanja dela

Pri stavki je logično, da delavci nehajo delati iz protesta. Vendar to ni edina oblika, ko delavci uporabijo omejevanje dela kot sredstvo pritiska za uveljavitev svojih interesov. Sem sodijo na primer:

- bela stavka: delavci nehajo delati, toda ostanejo na delovnem mestu; včasih jo označujejo tudi kot *sedečo stavko*,
- zasedba delovnih mest: delavci zasedejo tovarno ali del delovnih mest in ne dovolijo izprtja,
- obstrukcija: delavci se dogovorijo, da jih gre velik del v bolniški stalež (Kavčič in drugi, 1991: 42).

2.3 ZARADI ČESA ZAPOSLENI STAVKAJO

Stavka nastopi po pojavu konflikta, ki je posledica nezdržljivosti oziroma razhajanj v zahtevah in interesih delodajalcev in delojemalcev. Boulding (Boulding v Kavčič in sodelavci,

⁶ Izprtje = angl. lockout; izpreti: *začasno odpustiti z dela stavkajoče delavce* (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994: 338).

1991: 20) definira konflikt kot »situacijo tekmovanja, v kateri se stranki zavedata nezdržljivosti možnih bodočih položajev in v kateri hoče vsaka stranka zasesti položaj, ki je nezdržljiv s položajem druge«. Hicks (Hicks v Neumann, 1980: 525) meni, da so stavke rezultat pomanjkljivih pogajanj, češ da stavka nastane zaradi razhajanj v mnenjih. Vsako sredstvo, ki sprtima stranema omogoča boljše razumevanje pozicije druge strani, olajša doseganje sporazuma. Primerno znanje vselej omogoča doseči sporazum.

Najpogostejši vzroki stavk so bili v Sloveniji⁷ v obdobju med letoma 1998 in 2002 povezani s plačili, in sicer neizplačilo plač za pretekle mesece, nepravočasno izplačilo plač (po datumu, določenem v kolektivni pogodbi) in zahteve po povišanju plač (Ekonomsko ogledalo, 2004: 21). Veliko je bilo tudi stavk z zahtevo po odstopu direktorja oziroma vodstva podjetja (Ekonomsko ogledalo, 2004: 21). Po Černetiču (1997) se izvori konfliktov v organizaciji delijo na socialno-psihološke in strukturno-organizacijske. Konflikti na osnovi **socialno-psiholoških izvorov** se pojavijo, ko deprivacija na skupinskem nivoju in frustracija na individualnem nivoju dosežeta stanje, ki ga ni več mogoče prenašati. Člani organizacije dobijo občutek depriviranosti predvsem tedaj, ko ne dobijo nečesa, kar jim po njihovem prepričanju pripada. Frustracija pa izhaja iz aktualiziranih in nezadovoljenih pričakovanj in želja (Černetič, 1997: 213). V skupino **strukturno-organizacijskih izvorov konfliktov** štejemo (Černetič, 1997: 213):

- nasprotja med nosilci organizacijskih funkcij izvajanja, vodenja in upravljanja,
- nasprotja med lastniškimi in nelastniškimi strukturami znotraj organizacije,
- nasprotja med nosilci fizičnega in umskega dela,
- nerešene odnose in pomanjkanje mehanizmov regulacije med deli organizacije in organizacijo v celoti,
- nerešene odnose ali pa neustrezno razmerje vplivanja med organizacijo in širšim socialnim okoljem.

Brajša (1994: 260-261) piše o treh skupinah vzrokov konfliktov v podjetju:

- **metakonfliktni vzroki:** drugačno razumevanje, prepričanje, vrednotenje določenih vsebin in problemov, na katerih skupaj delamo, nam onemogočajo rešitev konfliktnih vsebin,

⁷ Podatek ne velja za vso Slovenijo, temveč za stavke, ki jih je organizirala Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. V Sloveniji zbiranje podatkov o stavkah ni urejeno (Ekonomsko ogledalo, 2004: 20).

- **komunikacijski vzroki:** medosebno nerazumevanje, nezaupanje, amorfni slog komunikacije,
- **osebni vzroki:** različne osebnosti sodelavcev.

Večje vzroke konfliktov v podjetju predstavljajo tudi (The Receivables Report, 2003: 10):

- nejasna pravila ali navodila,
- pomanjkljivo določene pristojnosti, kjer lahko nastane konflikt zaradi virov, prostora, časa, osebja in opreme,
- konflikti interesov,
- operativne spremembe, zaradi katerih se zaposleni sprašujejo o usodi svojega delovnega mesta in o dolžnostih,
- skromna komunikacija, predvsem posledica nepazljivega poslušanja in napačnega dojetja, ki povzroči napačno razumevanje.

Salkič (2002) se strinja, da je pogost vzrok stavk neustrezno komuniciranje vodstva podjetja z zaposlenimi, na primer neuspešno komuniciranje določenih sprememb v notranjem in zunanem okolju, ki na organizacijo negativno vplivajo, ali dolgoročno neizpolnjene obljube vodstva (www.skoj.si). Komuniciranje z zaposlenimi je bistvenega pomena, saj so zaposleni osnovno sredstvo podjetja, brez katerega to sploh ne bi moglo obstajati. Če podjetje zanemara to vrsto komuniciranja, je nastanek konflikta neizogoben. Učinkoviti odnosi z notranjimi javnostmi so lahko sredstvo preprečevanja stavk, kar bom obravnavala v tretjem poglavju. Vzrok stavk je prav tako delodajalčeva kršitev kolektivne pogodbe⁸. Zaposleni se zaradi njihovega varovanja združujejo v sindikate. Kavčič (1991: 245) navaja sledečo vsebino pogodbe:

- *Varnost dela oziroma zaposlitve.* Delavci želijo zagotovila, da bo njihovo delovno mesto trajno, in da bodo odpuščeni iz upravičenih razlogov.
- *Dobri delovni pogoji.* Interes delavcev je, da opravljajo varno delo v prijetnem delovnem okolju.
- *Možnost napredovanja.*
- *Pomebnost dela, ki ga opravljajo.* Delavci si želijo, da bi bilo njihovo delo ugledno, koristno, potrebno in pomembno. Iz dela črpajo zadovoljstvo in samospoštovanje.

⁸ Kolektivna pogodba je sporazum o obveznostih in odgovornostih delodajalcev in delojemalcev (Kavčič, 1991: 248).

- *Priložnost, da povedo svoje mnenje.*
- *Potreba po priznanju.* Za dobro opravljeno delo delavci pričakujejo priznanje.
- *Potreba po spoštovanju.* Zaposleni si želijo spoštljivega odnosa.
- *Potreba po pripadnosti.* Ljudje se želijo povezati z drugimi in imeti občutek pripadnosti.
- *Plačilo za delo.*

Imberman (1983) ugotavlja, da delavci ne stavkajo samo zaradi denarja ali koristi. Velikokrat se odločijo za stavko, ker njihove potrebe, želje in ideje niso uslišane, upoštevane ali ostanejo brez odgovora. V takem primeru vidijo delavci vodstvo kot nasprotnika (Imberman, 1983: 18). V svoji raziskavi je primerjal 28 podjetij, v katerih je prišlo do stavk, in prav toliko podjetij, kjer stavk ni bilo. Odkril je pet dejavnikov, ki lahko povzročijo nezadovoljstvo zaposlenih in sprožijo stavko. Prvi je, da se podjetja ne trudijo rešiti težav preden te prerasejo v pritožbe. V preučevanih podjetjih so delavcem naročili, naj vložijo pritožbe, vendar jih velikokrat sploh niso obravnavali (Imberman, 1983: 19). Nezanimanje za delavce tretje izmene je drugi dejavnik, ki se je izkazal za kritičnega. Ti delavci se čutijo pozabljene, saj so v času tretje izmene stroji, materiali in orodja pogosto pokvarjeni, založeni ali jih primanjkuje, vzdrževalci, na katere bi se lahko obrnili za pomoč, pa so redko na voljo (Imberman, 1983: 20). Tudi nadurno delo je vprašljivo. Ko podjetje od zaposlenih pričakuje, da delajo nadure daljša obdobja, ti postanejo vzdražljivi in njihova odsotnost od doma lahko povzroči družinske spore (Imberman, 1983: 20). Napredovanje glede na položaj namesto sposobnosti je četrti vzrok nezadovoljstva zaposlenih. Ko se v podjetju sprost delovno mesto in ga zaposleni z najvišjim položajem zavrne, ponudijo mesto naslednjemu prijavljenemu z drugim najvišjim položajem, ne glede na njegove sposobnosti. Kot zadnji vzrok nezadovoljstva se je izkazalo eno od disciplinskih sredstev delovodij, to je odpuščanje delavcev (Imberman, 1983: 24).

2.4 STAVKE POVZROČAJO STROŠKE

Posledice stavke niso le gospodarski stroški, ampak tudi drugi 'stroški', ki jih občutijo delavci, delodajalci, kupci podjetja, delničarji in drugi. Neposredni stroški za delavce so dvojni: neizplačilo plač v času stavke in druge posledice zaradi udeležbe v stavki, na primer izguba zaposlitve ali denarne kazni (Kavčič in drugi, 1991: 68). Njihova dejanska izguba pa je odvisna od dodatnih dohodkov, kot so ugodnosti sindikata in vlade ter možnost nadurnega dela pred

stavki in po njej (Maki, 1986: 554). Maki (1986: 553) meni, da se stroški stavk za delodajalce začnejo še pred stavko z odsotnostjo z dela in površnim delom, po stavki pa se nadaljujejo z nadomeščanjem delavcev, ki so odšli med stavko. Občutne stroške predstavlja tudi plačilo odvetnikov in dodatnih varnostnikov. Davidson in drugi (1988: 388) vodstvu podjetja odsvetujejo siliti sindikat in zaposlene v stavko, saj ta zmanjša pričakovni denarni tok, zaradi česar se zmanjša tudi vrednost podjetja. Imberman (1979) zelo podrobno preučuje stroške stavk. Deli jih v tri kategorije: stroške pred stavko, med njo in dolgoročne stroške. **Stroške pred stavko** predstavlja izguba produktivnosti, do katere pride, ker si delavci manj prizadevajo pri svojem delu (Imberman, 1979: 134). Poleg tega se pojavi strošek, ki ga sicer nosi dobavitelj. Leto pred iztekom pogodbe o dobavljanju, ki jo je podjetje sklenilo z dobaviteljem A, podjetje najprej prenese del naročila na dobavitelja B in se s tem zaščiti pred stavko v podjetju dobavitelja A ob prenehanju pogodbe in nato pri slednjem naroči zalogo materiala. Za dobavitelja A to pomeni nadure, transport v skladišča izven podjetja, stroške skladiščenja in izgubo posla v letu iztekanja pogodbe zaradi skromnejših naročil podjetja (Imberman, 1979: 134). **Med stavko** pride do izgube dobička in časa vodstva (Imberman, 1979: 134). Izguba dobička je najbolj očitni strošek, ki nastane zaradi izgube proizvodnje, odprem in prihodkov ter stroškov strojev v praznem teku. Izguba časa vodstva je povezana z odhodom vodilnih delavcev v proizvodnjo in s tem, da morajo slednji blago med stavko tudi odpremljati (Imberman, 1979: 134). **Dolgoročno predstavljajo stroški stavk** izgubo zaposlenih. Za podjetje to pomeni stroške zaradi razpisa za delovno mesto, izbire kandidatov in izobraževanja novih zaposlenih (Imberman, 1979: 134). Temu lahko dodamo drage nadure zaradi ustvarjanja zalog, izgubo kupcev, ki poiščejo druge dobavitelje, in skromnejše trženje izdelkov (Imberman, 1979: 134-135). Gandz in drugi (Gandz in drugi v Davidson in drugi, 1988: 388) tem stroškom dodajajo še ustvarjanje zalog pred stavko, ustavitve dela in ponovni zagon, sabotaže, pogajanja ter izobraževanje pogajalcev. S stroški stavk se ukvarja tudi Creigh (1978), ki loči tri učinke ustavitve dela. Podobno kot Imberman (1979), Creigh (1978) govori o **učinku na obseg proizvodnje**. V primeru, da uprava podjetja povsem ustavi proizvodnjo, dokler se stavka ne konča, proizvodnja podjetja začasno pade na ničlo (Creigh, 1978: 20). Drugi učinek stavk, **inflacijski učinek**, pomeni, da stavke vodijo do povečanja inflacije, saj lahko povzročijo hitrejša povečanja plač kot produktivnosti dela. Podatki o vplivu stavk na inflacijo so sicer nepopolni (Creigh, 1978: 23). **Psihološki učinek** stavk se kaže v tem, da uprave podjetij ne

zmorejo več hitro in učinkovito dosegati zastavljene cilje, kar vpliva na nezmožnost uvajanja inovacij in ustvarjanje tehnološkega napredka (Creigh, 1978: 24). Posledice stavke prav tako čutijo podjetja, ki ne dobijo materiala dobavitelja, ki ga tare stavka, in zaradi tega izgubijo trge za svoje izdelke (Persons, 1995: 78), ter delničarji podjetja, kjer poteka stavka, saj ob napovedi ustavitve dela vrednost delnic upade (Davidson in drugi, 1988: 392). Menim, da predstavlja strošek stavk oziroma njihovo negativno posledico tudi izguba zaupanja stavkajočih do delodajalca. Ta posledica nastopi že, ko se zaposleni odločijo stavkati, saj čutijo, da se vodstvo ne zmeni zanje. Nezaupanje se lahko še stopnjuje, če se vodstvo po pogajanjih ne drži sporazuma. Kršenje dogovora znova vodi v stavko. Tako se vzpostavi začaran krog, ki v skrajnosti vodi do propada podjetja.

3. PREPREČEVANJE STAVKE

Slabi pogoji dela, neustrezni odnosi in neučinkovito komuniciranje povzročajo konflikte med zaposlenimi in delodajalci. V takem primeru želijo zaposleni izraziti svoje nezadovoljstvo, vendar se, če njihovo prizadevanje naleti na gluha ušesa, brez pomislekov poslužijo stavke, da bi vodstvo seznanili s svojimi pogledi. Menim, da se je stavki v podjetju mogoče ogniti že z zagotavljanjem primernih pogojev dela in z uspešnim vodenjem komuniciranja z notranjimi javnostmi. Imberman (1979: 137) priporoča podjetjem, ki bi se rada ognila stavkam, naj uporabijo tehniko zadovoljevanja potrebe zaposlenih po tem, da jih vodstvo posluša. Prisluhniti željam in potrebam delavcev vzpostavlja povratno zanko, s katero vodstvo pridobi odzive na svoje aktivnosti, povezane z upravljanjem, in na sporočila, ki jih posreduje. Zaposleni, ki bodo zadovoljni s svojim podjetjem, bodo lojalni, mu bodo zaupali in ne bodo čutili potrebe po stavkanju. Seveda obstaja možnost, da zaposleni, kljub naporom podjetja za zadovoljevanje njihovih želja, napovejo stavko. V tem primeru mora poskušati podjetje sporazumno rešiti spor s pogajanjem, kot je določeno v četrtem členu Zakona o stavki (glej Ur. l. SFRJ, 1991, št. 23). Če so pogajanja uspešna, z njimi preprečimo stavko, zato uvrščam pogajanja v poglavje o preprečevanju stavke. Če pa niso uspešna, moramo nadaljevati z njimi med stavko in jih zaradi tega razumem tudi kot sredstvo reševanja stavke.

Interno komuniciranje in pogajanja bi lahko v okviru kriznega menedžmenta uvrstili v obdobje pred krizo, saj se v tem času pripravljamo na morebitne krize, zaznavamo opozorilne znake in preprečujemo njihov razvoj v krizo. Z internim komuniciranjem skušamo zaznati probleme in nezadovoljstvo zaposlenih, da jih lahko rešimo, preden prerasejo v stavko, s pogajanjem pa preprečujemo ustavitev dela.

3.1 KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI KOT PREVENTIVA

Interno komuniciranje se nanaša na sistematično komuniciranje z notranjimi javnostmi podjetja, torej zaposlenimi, in sodi v širši okvir odnosov z javnostmi, ki so opredeljeni kot »funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh« (Cutlip in drugi v Gruban in drugi, 1997: 18). Zaposleni so lahko razdeljeni v oddelke in enote ter zasedajo različne položaje v hierarhiji podjetja, zato tvorijo različne javnosti. Javnost je

skupina ljudi, ki se sooča s podobnim problemom, priznava njegov obstoj in se organizira za odpravo problema (Dewey v Grunig in Hunt, 1984: 143-144).

Interno komuniciranje ima različne funkcije. Z njegovo uporabo dosežemo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, lojalnost in motivacijo zaposlenih ter njihovo socializacijo. Služi informiranju, izobraževanju, prepričevanju, motiviranju zaposlenih in razvijanju pozitivnih mesebojnih odnosov (Možina in drugi, 2004: 23). Učinkovito interno komuniciranje spodbuja zaposlene k doprinosu k ciljem organizacije, stimulira jih k ustvarjanju idej in okrepi podporo stališčem organizacije na lokalni in nacionalni ravni (Možina in drugi, 2004: 23). Poveča tudi zadovoljstvo z zaposlitvijo, storilnost zaposlenih in s tem uspeh organizacije (Jo in Shim, 2005: 277). Kitchen (Kitchen v Massie in Anderson, 2003) pravi, da lahko ustvarimo z uporabo internega komuniciranja bolj demokratično organizacijo z večjo harmonijo. Po Možini in sodelavcih (2004: 23) so cilji internega komuniciranja, ki pomagajo podjetju doseči strateške prednosti, poenotenje stališč, širjenje znanja in upravljanje z informacijami. Z aktivnim vodenjem internega komuniciranja doseže podjetje številne koristi (Pay for Performance Report, 2004: 11):

- zaposleni čutijo povezavo s poslovanjem in razumejo, kako ga lahko njihova dejanja podpirajo,
- na novo zaposleni imajo čvrsto vez s kulturo podjetja od začetka delovnega razmerja,
- komuniciranje poveže zaposlene s poslovnimi izzivi in tako olajša hitre prilagoditve spreminjajočim se tržnim razmeram,
- menedžment se v času organizacijskih sprememb prek močnega vodenja učinkovito poveže z zaposlenimi.

Pri izvajanju internega komuniciranja pa moramo paziti na številne napake, ki manjšajo učinkovitost komuniciranja (Davison, 2001: 6):

- enkratno pošiljanje sporočila,
- pošiljanje informacij v obliki, ki odvrta povratne informacije ali sodelovanje,
- ne pošiljanje informacij,
- strogo selekcioniranje informacij, tako da je dostop za zaposlene omejen,
- pošiljanje kompleksnih informacij v dolgih zapisnikih ali elektronskih sporočilih,
- nedovzetnost za probleme, ko so že prepoznani,
- ko je problem rešen, se ga ne spremlja več.

Učinkovito komuniciranje dosežemo samo, če je prisotna izmenjava informacij brez ovir (Messmer, 2005: 15), v nasprotnem primeru se pojavijo govorice, ki jih opredeljujemo kot »zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti« (Gruban in drugi, 1997: 99). Če bomo z zaposlenimi komunicirali pogosto in izčrpno, ne bodo odvisni od govoric (Leadership for the Front Line, 2000: 7).

3.1.1 Oblike, tokovi in kanali komuniciranja

Komuniciranje v organizaciji ima različne **oblike**. Pretežno gre za verbalno komuniciranje, ki se pojavlja v govornjeni ali pisni obliki (glej Berlogar, 1999: 52). Lahko pa je tudi neverbalno, vendar se ta oblika redko vključuje in nikakor ne sistematično (Berlogar, 1999: 53). Komuniciranje poteka organizirano (formalno komuniciranje) in neorganizirano (neformalno komuniciranje), vedno sta navzoči obe sestavini⁹. Za vodstvo je pomembna razlika v tem, da pri neformalnem komuniciranju ni mogoče nadzorovati vsebine in resničnosti sporočil. Ta se pogosto prenašajo po govoricah, ki vsebino poenostavljajo, izpostavijo le najzanimivejše dele ter se prilagajajo pričakovanjem, jezikovnim sposobnostim, interesom in predsodkom govorcev (Gruban in drugi, 1997: 99).

Komuniciranje poteka v organizaciji po različnih **tokovih**, in sicer navzdol, navzgor, horizontalno in diagonalno.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) ravni organizacijske hierarhije k spodnjim (nižjim) – od menedžerjev do zaposlenih¹⁰ (Berlogar, 1999: 115). Prek komuniciranja navzdol vodstvo ponavadi izraža pet vrst sporočil (Daniels in Spiker v Berlogar, 1999: 116-117):

- delovna navodila, ki vključujejo vrsto dela in navodila za njegovo izvršitev,
- obrazložitev delovne naloge, namena in povezave z drugimi dejavnostmi in cilji,
- informacije o postopkih in navadah, povezanih z organizacijsko politiko, pravili in ugodnostmi,

⁹ Formalno komuniciranje se nanaša na komunikacijo prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji (Kreps v Berlogar, 1999: 115). Neformalno komuniciranje pa je spontano in nenačrtovano (Možina in drugi, 2004: 25).

¹⁰ Z *zaposlenimi* Berlogar (1999: 115) razume pripradnike organizacije izven hierarhičnega vrha oziroma brez vodstvenih ali nadzornih nalog.

- povratne informacije zaposlenim glede ocene njihove uspešnosti,
- indoktrinacija organizacijske ideologije, s katero se zaposleni podredijo organizacijskim vrednotam in ciljem.

Zgoraj naštetih sporočila se pretežno nanašajo na informacije, ki služijo zaposlenim za opravljanje dela. Vendar zaposlene zanimajo veliko širše vsebine. Najpogosteje pogrešajo komuniciranje o (Gruban in drugi, 1997: 99):

- splošni usodi organizacije (njena sedanost in razvoj),
- politiki plač,
- kadrovske politiki,
- možnostih za izobraževanje,
- ugodnostih (nadomestil za prevoze na delo, prehrano),
- organizacijski ureditvi (strukturi) organizacije,
- načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot,
- uspešnosti dela različnih enot,
- zadovoljstvu končnih uporabnikov izdelkov ali porabniki storitev,
- tekočih zadevah, ki so povezane z njihovim delom.

Vodstvo razpolaga s številnimi **kanali komuniciranja** za pošiljanje sporočil zaposlenim (Možina in drugi, 2004: 25-26):

- sestanki in kratki sestanki¹¹,
- izobraževanje,
- publikacije, med katere sodijo zapisniki, pisma, okrožnice, priročniki, interni časopisi, bilteni, revije,
- avdio-vizualne tehnike, med katere štejemo video predstavitve, predstavitve s prosojnicami ali diapozitivi,
- telefonske informacije, kjer vodstvo posname novice in informacije na avtomatski telefonski odzivnik, ki se oglasi, ko zaposleni pokličejo določeno številko,
- elektronska pošta,
- nabiralniki predlogov, ki predstavlja anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom.

¹¹ Kratki sestanki = angl. briefing.

Menim, da je tem kanalom potrebno dodati oglasne deske, pisma, komuniciranje prek telefona in intranet¹², saj so za zaposlene lahko dostopna komunikacijska sredstva, podjetju ne povzročajo visokih stroškov, prek njih pa se lahko posreduje aktualne informacije. Nekoliko zanemarljiv vir informacij za zaposlene so tudi njihovi neposredni nadrejeni oziroma delovodje. Neposredno komuniciranje delovodij z zaposlenimi prispeva k ustvarjanju in vzdrževanju zaupanja (glej Jo in Shim, 2005: 278-279). Da bi jim zaposleni dejansko verjeli, pa morajo biti verodostojni, kar dosežejo s konsistentnostjo in z iskrenostjo (glej Adkins, 2003: 49).

Zgoraj naštetih kanale komuniciranja je mogoče uporabljati komplementarno. Pomembno je le, da sta vsebina in oblika komunikacije prilagojeni ciljem, ki naj bi jih komunikacija dosegla, ter potrebam in interesom ciljne javnosti (Možina in drugi, 2004: 27). Pozorni pa moramo biti na čezmerno komuniciranje. Učinkovito komuniciranje z zaposlenimi ne zahteva obsežne zbirke dragih komunikacijskih sredstev. Razvijemo lahko protokol, ki zaposlene seznaja, kje dobiti potrebne informacije, ter jim omogoča, da informacije dobijo redno in pravočasno (Schede, 2004: 14).

Pri posredovanju informacij navzdol preko kanalov, ki ne vključujejo osebnega stika, je pomembno zaposlenim omogočiti, da zberejo informacije, ki jih potrebujejo, pri čemer ima delovodja pomembno vlogo (glej Sinickas, 2001: 2). Ta jih mora spodbujati k branju publikacij, uporabi intraneta, prisostvovanju k sestankom in spremljanju video prezentacij (Sinickas, 2001: 2). Ko zaposleni ponotranjijo informacije, mora delovodja ustvariti kontekst, ki pojasni, kaj pomenijo informacije za njegovo delovno skupino. Poleg tega jim mora razložiti, katere aktivnosti naj izvajajo, da bodo pripomogli k doseganju ciljev, vrednot in programov celotnega podjetja (Sinickas, 2001: 2).

Za vodstvo je zelo pomemben tok informacij navzgor, saj tako izve, kakšne težave imajo zaposleni in kaj bi želeli izvesti. S spodbujanjem toka navzgor vodstvo ustvarja uravnoteženo komuniciranje. **Komuniciranje navzgor** vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni, drugače povedano, gre za komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Predstavlja pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje težav ter razvijanje

¹² Intranet je lokalna mreža, ki jo uporabljajo v organizaciji za poenostavljanje komuniciranja in dostopa do informacij z omejenim dostopom (en.wikipedia.org).

politike in procedur (Berlogar, 1999: 118). Katz in Kahn (Katz in Kahn v Berlogar, 1999: 118) pravita, da komuniciranje navzgor nadrejenim zagotavlja informacije glede:

- uspešnosti dela in težav, povezanih z njim,
- dela in težav sodelavcev,
- tega, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in njeno delovanje,
- opravi in procedur za izpolnjevanje oziroma zagotavljanje omenjenega.

Temu lahko dodamo še zagotavljanje pritoka koristnih idej podrejenih, preverjanje prejetja sporočil navzdol, splošno pomoč pri odločanju s sodelovanjem podrejenih in zagotavljanje boljšega pregleda nad delom in problemi organizacije (Berlogar, 1999: 118).

Zavedati se moramo, da se v podjetju lahko pojavijo ovire za komuniciranje zaposlenih z vodstvom oziroma nadrejenimi. Gremmill (1970: 25) pravi, da zaposleni velikokrat tajijo svoje prave občutke in mnenja, ker se bojijo, da bi bili kaznovani. Zato morajo nadrejeni podrejenim povedati, da pričakujejo iskrenost, zaradi katere ne bodo kaznovani (Gremmill, 1970: 28). Istočasno morajo tudi sami dajati zgled tako, da svojim nadrejenim razodenejo mnenja in težave (Gremmill, 1970: 28). Čeprav so delovodje dober kanal sporočanja, včasih predstavljajo oviro pošiljanja informacij vodstvu, saj ne želijo, da bi bili njihovi podrejeni zaslužni za karkoli, kar bi metalo senco na dosežke nadrejenega. Delovodje velikokrat ne prepoznajo dobrih idej ali pa (zavestno ali nezavedno) spregledajo izkušene podrejene, ker so preričani, da so sami vsevedni (McMaster, 1979: 62).

Fenn in Yankelovich (1972) priporočata različna sredstva, ki zaposlenim omogočajo posredovanje informacij navzgor. Prvo je sistem vprašanja in odgovora, pri katerem vsi menedžerji in zaposleni prejmejo pismo predsednika podjetja s priporočilom, naj oblikujejo vprašanja ali komentarje in jih pošljejo specializiranemu koordinatorju. Ta posreduje pošiljateljevo pismo najbolj kvalificiranemu uradniku in njegov odgovor vključno z vabilom za sestanek ali možnostjo ponovnega vprašanja naslovi na pošiljateljev domači naslov (Fenn in Yankelovich, 1972: 87). Druga možnost je delovna skupina, ki jo sestavljajo prostovoljci, izbrani med zaposlenimi z različnih oddelkov v podjetju. Slednji imajo v dveh mesecih na voljo 16 ur delovnega časa, da preučijo problem in posredujejo priporočila. Probleme izberejo zaposleni z glasovanjem. Nato objavijo priporočila in vodstvo ima en mesec časa, da pripravi odziv, ki ga prav tako objavijo (Fenn in Yankelovich, 1972: 88). Tretjo možnost posredovanja informacij predstavljajo letni sestanki zaposlenih. Na teh sestankih je vodstvo vselej na voljo

za vprašanja (Fenn in Yankelovich, 1972: 88). Zadnje sredstvo, ki ga avtorja navajata, je svet menedžerjev, ki velja predvsem za geografsko ločene dele podjetja. Iz teh delov določijo nekaj zaposlenih, ki v svetu sodelujejo eno leto. Njihova naloga je izbrati in preučiti najpomembnejša in najresnejša vprašanja ter nadrejenim oblikovati javna priporočila. Vodstvo se mora javno odzvati v enem mesecu (Fenn in Yankelovich, 1972: 88).

Tretji tok, po katerem se odvija **horizontalno komuniciranje**, poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji (Kreps v Berlogar, 1999: 120). Pomeni pretok sporočil znotraj funkcijskih področij na neki dani organizacijski ravni (Berlogar, 1999: 120). Po Leeju in Zweranu (Lee in Zweran v Berlogar, 1999: 120) ima horizontalno komuniciranje pomembne organizacijske funkcije:

- zagotavlja koordinacijo dela, ker zaposlenim na podlagi implicitnih pogodb omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose,
- zagotavlja način pridobivanja relevantnih informacij, ki so skupne za sodelavce,
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci,
- sodelavcem omogoča medsebojno podporo.

Poleg komuniciranja navzdol, navzgor in horizontalnega komuniciranja se v organizacijah pojavlja tok komuniciranja med različnimi hierarhičnimi ravni. **Diagonalno komuniciranje** zajema vsako interakcijo med dvema ali več hierarhičnimi ravni. Pomeni izpuščanje ene ali več ravni v verigi odločanja oziroma komuniciranje določene ravni z zaposlenim, izven posameznikove neposredne verige odločanja, to je izven posameznikovega oddelka (Wilson, 1992: 129). Diagonalne komunikacijske povezave so potrebne za učinkovito usklajevanje nalog in posvetovanje, ki služi reševanju kompleksnih in težavnih vprašanj pri delu (Wilson, 1992: 130). Zaposleni pogosto raje uporabijo to vrsto povezav in neposredno stopijo v stik z nekom, ki ima zanje potrebno informacijo, kot da bi se borili za premagovanje določenih ovir v vertikalnem komuniciranju (Wilson, 1992: 130).

3.1.2 Dvosmerni simetrični model internega komuniciranja

Čeprav poznamo oblike, tokove in kanale komuniciranja z zaposlenimi, moramo paziti na način komuniciranja. Grunig in Hunt (1984) sta identificirala štiri modele odnosov z javnostmi,

ki jih lahko uporabimo pri internem komuniciranju. Vsak model je bil značilen za posamezno obdobje v zgodovini, približno od sredine 19. stoletja, ko so se pojavili prvi strokovnjaki odnosov z javnostmi s polnim delovnim časom, do šestdesetih let prejšnjega stoletja, ko so začeli razvijati po Grunigovem in Huntovem mnenju najučinkovitejši model (glej Grunig in Hunt, 1984: 25). Prvi model je model propagandnega agenta, ko so odnosi z javnostmi stremeli k publiciteti. S pojavom modela informiranja javnosti je postalo ključno širjenje objektivnih informacij o organizacij, vendar samo ugodnih. V času dvosmernega asimetričnega modela je organizacija uporabljala raziskovanje za razvoj sporočil, ki bi javnosti prepričala, naj se vedejo, kot sama želi (Grunig in White, 1992: 39). Za prva dva modela je značilno, da sta enosmerna, kar pomeni širjenje informacij od organizacije k javnostim, običajno prek medijev (Grunig in Grunig, 1992: 288). Tretji model pa je dvosmeren, izvajalci odnosov z javnostmi so dajali informacije javnostim in jih hkrati pri njih iskali (Grunig in Grunig, 1992: 288). Za vse tri modele je značilna asimetričnost: spremeniti skušajo vedenje javnosti, ne da bi spremenili vedenje organizacije (Grunig in White, 1992: 39). Zadnji model, ki sta ga odkrila Grunig in Hunt (1984), je dvosmerni simetrični model. Grunig (Grunig in White, 1992: 39) meni, da je uporaba tega modela komuniciranja dejavnik odličnosti organizacije). Model uporablja raziskovanje in dialog za upravljanje konfliktov, izboljšanje razumevanja in gradnjo odnosov z javnostmi (Grunig in White, 1992: 39). S simetričnim modelom skuša organizacija doseči spremembo v vedenju javnosti, vendar spreminja tudi svoje vedenje. Njegov primarni cilj je razumevanje namesto prepričevanja (Grunig in Grunig, 1992: 289). Kljub temu, da sta Grunig in Hunt (1984) prepoznala omenjene štiri modele kot faze odnosov z javnostmi v zgodovini, pravita, da se danes za izvajanje odnosov z javnostmi še vedno uporabljajo vsi štirje modeli (Grunig in Hunt, 1984: 25; Grunig in Grunig, 1992: 289). Eden od pogojev odličnosti podjetja je torej dvosmerno in simetrično komuniciranje, kar velja tudi za komuniciranje z zaposlenimi. Pri dvosmernem simetričnem internem komuniciranju se še vedno uporabljajo tiskane publikacije, vendar so v središču teh zaposleni in ne menedžment. Publikacije nudijo informacije o organizaciji, njenem upravljanju, delovanju, učinkovitosti in težavah ter pomagajo zaposlenim ovrednotiti organizacijo, za katero delajo (Grunig in Hunt, 1984: 245). Poleg publikacij so za simetrične programe značilni tudi netradicionalni mediji, ki niso tiskani. V podjetju IBM so pred leti ustanovili program 'Spregovori'. Pripravili so dvojno razglednico, na katero so zaposleni lahko zapisali vprašanja za menedžment. Vprašanja so nato izročili

osebi v okviru komunikacijskega programa (namenjen zaposlenim in menežmentu), ki je menedžment zaprosila za odgovor. Vprašanja in odgovori širšega pomena so bili objavljeni v internem časopisu, ostale odgovore pa so poslali zaposlenim, ki so vprašanje zastavili (Grunig in Hunt, 1984: 245-246). Simetrični programi poudarjajo tudi medosebno komunikacijo in dialog z menedžmentom. Vključujejo kratke sestanke, seminarje, video posnetke in usposabljanje menedžerjev za medosebno komuniciranje (Grunig in Hunt, 1984: 246). Pri vodenju simetričnih komunikacij morajo izvajalci raziskovati in izboljšati ne samo formalne komunikacijske poti, ampak tudi neformalno komuniciranje (Grunig in Hunt, 1984: 247).

Nasvetov, kako sestaviti program komuniciranja z javnostmi, je veliko. Po Grunigu in Huntu (1984: 114-207) so ključne štiri točke, ki jih lahko prenesemo na komuniciranje z zaposlenimi. Izvajalci se morajo najprej posvetiti opredelitvi in izbiri smotrov in namenov odnosov z javnostmi. Smoter je končni cilj, nameni pa so sekundarni cilji, katerih doseganje vodi do končnega cilja. Na drugi stopnji je treba najprej prepoznati, v kakšni zvezi so posamezne javnosti z organizacijo. Za zaposlene je pomembno, da sodijo v funkcijsko povezavo in v podjetje vnašajo sredstva – svoje delo. Nato moramo ugotoviti, kakšne vrste je javnost glede na različne spremenljivke: ali je aktivna, zavedna, latentna ali pa je sploh ne moremo razumeti kot javnost, ker organizacija nanjo nima učinka in obratno, ali je vpletena ali nevpletena in kako se sooča z omejitvami vedenja v različnih situacijah. Pri drugi točki upravljanja odnosov z javnostmi se torej srečamo z raziskovanjem javnosti, kar pripomore k oblikovanju programa odnosov z javnostmi. Določitev proračuna, časovna opredelitev programa, odločitev o najbolj primernemu programu za posamezno javnost in določitev, kateri javnosti se najprej posvetiti, tvorijo tretjo točko upravljanja odnosov z javnostmi. Zadnja aktivnost pa je ovrednotenje programa, ki v grobem zajema opredelitev namenov, ugotavljanje njihovega doseganja, zbiranje in analizo podatkov, posredovanje ugotovitev tistim, ki odločajo, in uporabo rezultatov za odločanje.

Ne glede na to, kako vodstvo zastavi program komuniciranja z zaposlenimi, je pomembno, da zaposlenim daje informacije in jih hkrati pri njih išče ter da z informacijami prilagaja svoje delovanje.

3.1.3 Pomen internega komuniciranja za preprečevanje stavke

Komuniciranje z zaposlenimi podjetju pomaga spoznati notranje javnosti in priskrbi povratne informacije za učinkovitejše odločanje. Z dvosmernostjo in simetričnostjo komuniciranja bodo zaposleni poznali poslovne cilje in strategije podjetja, svoje zadolžitve in lastno uspešnost. Čutili bodo, da jih podjetje spoštuje in upošteva njihovo mnenje. Vedeli pa bodo tudi, da lahko nezadovoljstvo in probleme izrazijo brez zadržkov in da bo vodstvo upoštevalo njihova priporočila za odpravljanje teh problemov. Komuniciranje lahko razumemo kot preventivni ukrep, ki preprečuje nastanek konfliktov med delodajalci in delojemalci. Reševanje problemov preden prerasejo v konflikt ne sili zaposlenih k skrajnemu dejanju – stavkanju. Podjetje mora vseskozi zagotavljati prost tok komunikacij in paziti na nastanek ovir v tem toku. Vodstvo gradi odnos s zaposlenimi prek internega komuniciranja, s katerim stremi k zadovoljevanju potreb obeh strani. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na dobro opravljanje dela, kar posledično pomeni zadovoljne kupce. Učinkovito interno komuniciranje vodstvu pojetja zagotavlja dobre odnose z zaposlenimi, ozračje brez konfliktov pa pripomore k osebni rasti zaposlenih kot tudi k razvoju podjetja.

3.2 DVOJNA FUNKCIJA POGAJANJ: PREPREČEVANJE IN REŠEVANJE

Ob napovedi stavke stečejo pogajanja med vodstvom in zaposlenimi, saj sprti strani najprej skušata doseči sporazum. Pogajanja imajo v tem primeru funkcijo preprečevanja, saj še vedno skušamo preprečiti izvedbo stavke. Če pa stranki sporazuma ne dosežeta, je izvedba stavke neizogibna. Stavka je torej bistven del procesa kolektivnih pogajanj, ko z uporabo drugih sredstev ni dosežena končna, zadovoljiva rešitev (Aponte Perez, 1959: 716). Ko se stavka začne, se pogajanja običajno nadaljujejo in prevzamejo funkcijo reševanja stavke. Zaradi tega jih lahko razumemo tudi kot aktivnost v okviru kriznega menedžmenta, saj si v kriznem obdobju prizadevamo rešiti slednjo. Pogajanja se lahko nadaljujejo tudi po stavki, odvisno od primera.

Pogajanja so »proces reševanja konfliktov med dvema strankama, kjer obe prilagajata svoje zahteve z namenom doseči vzajemno sprejemljiv kompromis« (Kennedy, 2003: 5-6). Povedano malo drugače so pogajanja »upravljanje nesoglasij, v primeru, ko se dve stranki ne moreta uskladiti glede vzajemnega zadovoljevanja svojih potreb« (Délivré v Demers, 2002:

34). V delovnih sporih jih imenujemo *kolektivna pogajanja*, saj gre za sredstvo reševanja konfliktov med vodstvom in zaposlenimi, njihova vsebina pa je specifična, saj se nanaša na delovne pogoje in pogoje zaposlitve (glej Kavčič, 1996: 275), kot so plače, delovni čas in letni dopust (glej SKPGD, Ur. l. RS, 1997, št. 40). Zaposlene v pogajanjih običajno predstavlja sindikat, ki je po definiciji trajna organizacija delojemalcev za zaščito in izboljšanje njihovega materialnega in socialnega položaja (Kavčič in drugi, 1991: 62).

Cilj vseh pogajanj je vzpostaviti občutek solidarnosti in ustvariti mostove, ki bodo vodili k zadovoljivim rešitvam za obe stranki (Demers, 2002: 35). Rezultat pogajanj pa je v veliki meri odvisen od pogajalcev. Po Stanfordu (Stanford v Demers, 2002) imajo dobri pogajalci naslednje lastnosti:

- njihov cilj ni zmaga, temveč doseganje najboljšega zanje,
- osredotočajo se na interese obeh strank,
- proces pogajanj vidijo kot skupno reševanje težav,
- svoje pogajalske aktivnosti oblikujejo na temeljih prava, standardov in prakse,
- stremijo k razvoju konstruktivnega delovnega odnosa z nasprotnikom,
- poslušajo, da bi razumeli, ne pa, da bi spodbijali nasprotnika,
- če sporazuma ni mogoče doseči, so pripravljeni iskati najboljšo alternativo.

Pogajanja so povezana s konceptom moči. Ker v njih nastopajo stranke z različnimi cilji, ima moč v pogajanjih pomembno vlogo. Fisher in sodelavci (Fisher in drugi v Pepper, 1995: 209) pravijo, da morajo pogajalci manj skrbeti, kdo ima večjo moč, in se osredotočiti bolj na to, kako povečati svojo pogajalsko moč, ki pomeni sposobnost prepričati nekoga, da nekaj stori. Za povečanje pogajalske moči lahko uporabimo različne strategije: izboljšanje svojega delovnega odnosa s pogajalskim partnerjem, razumevanje njegovih interesov, izumljanje elegantnih rešitev, uporaba zunanjih standardov za presojo legitimnosti predlaganih rešitev, ustvarjanje dobrih alternativ odstopu od pogajanj, ko nam spodletijo, ter predanost procesu pogajanj in pogajalskemu partnerju (Fisher in drugi v Pepper, 1995: 209-210).

Dejanskih načinov ravnanja v pogajanjih je toliko, kolikor je avtorjev, ki se s tem ukvarjajo. Splošno gledano lahko aktivnosti, povezane s pogajanjem, razdelimo na priprave, fazo pogajanj in zaključek. Hermon (1974) navaja nekaj splošnih in uporabnih napotkov za **pripravo na pogajanja**. V prvi fazi analiziramo prejšnja srečanja in ocenimo uspešnost izpolnjevanja

preteklih dogovorov (Hermon, 1974: 20). Sledi analiza nasprotne strani, še posebno njene pozicije, in analiza lastne pozicije, da bi določili svoje prednosti in slabosti (Hermon, 1974: 20). S pomočjo tega določimo cilje, ki morajo biti kategorizirani glede pomembnosti: bistveni, želeni in zamenljivi. Pripraviti je potrebno tudi alternativne cilje (Hermon, 1974: 20-21). Naslenji korak je odločitev, ali uporabiti enega pogajalca ali skupino. Samostojen pogajalec se ne sooča z razlikami v mnenjih, prednost skupine pogajalcev pa je, da ima vsak pogajalec različne izkušnje (Hermon, 1974: 21). Določiti je treba prostor pogajanj, pri čemer razpolagamo s tremi možnostmi: naši prostori, nasprotnikovi prostori ali nevtrarno območje (Hermon, 1974: 21-22). Poleg prostora je pomemben tudi čas pogajanj. Prvo vprašanje povezano s tem je, kdaj se bodo pogajanja začela, nakar je treba določiti datum konca pogajanj (glej Kavčič, 1996: 75-76). Nazadnje opredelimo dnevni red, v katerem določimo najpomembnejše točke razprave. Nasprotnikom ga lahko pošljemo vnaprej ali pa ne. Njegovi prednosti sta, da vsebuje naše opredelitve pogojev ter da z njim določimo, kdaj bodo na vrsti posamezna vprašanja. Pomanjkljivost dnevnega reda je, da nasprotnik vnaprej pozna našo pozicijo, s čimer mu damo možnost pripraviti odzive. Poleg tega nas omejuje pri uporabi strategij in informacij na tiste, ki smo jih pripravili pred začetkom pogajanj (Hermon, 1974: 22). Če se odločimo za pripravo dnevnega reda, je treba paziti, da bo sprejemljiv tudi za nasprotnika, sicer bo to prva točka pogajanj (Skinner, 2003: 30). Po Kavčiču (1996: 82) je v pripravah na pogajanja potrebno opredeliti še, ali bodo pogajalci sami pooblašeni za sprejemanje sporazuma, ali pa bodo morali pred sklenitvijo dobiti soglasje nadrejenih.

Faza **pogajanj** je izčrpno obravnavana v številnih publikacijah, zato se mi zdi smiselno povzeti samo nekaj bistvenih aktivnosti in priporočil. Kavčič (1996) znotraj faze pogajanj loči začetek in iskanje sporazuma. Zelo pomembna aktivnost v začetku pogajanj je predstavitev začetnih pozicij obeh strank in njihovo argumentiranje, ki ima funkcijo utemeljitve zahtev in nasprotni strani nakaže, da smo zahteve dobro premislili. Nasprotnika lahko tudi prepriča, da sprejme naše stališče (Kavčič, 1996: 88-89). V procesu iskanja sporazuma je temeljna aktivnost dokazovanje, ki pomeni predstavitev zahtev, razpravljanje o teh, podpiranje in utemeljevanje zahtev z razlogi, presojanje razlogov in zavračanje njihovih kritik (Kavčič, 1996: 97). Vsako pogajanje pride do točke, ko je treba oblikovati predloge. Vsak predlog sestavlja dvojce: pogoj in ponudba, kjer pogoj pove, kaj želimo dobiti od nasprotne stranke, ponudba pa, kaj sami

ponudimo v zameno (Kennedy, 2003: 43). Zelo pomembna aktivnost v pogajanjih je postavljanje vprašanj, saj z njimi bolje razumemo nasprotnikovo pozicijo, njegove potrebe in interese (Mnookin v Melymuka, 2003: 50), pridobimo pa tudi veliko potrebnih informacij. Velikokrat se zgodi, da se pogajanja zaustavijo, ker stranki ne dosežeta ugodnega sporazuma glede določene sporne točke. V takem primeru se stranki izogneta nadaljnemu konfliktu tako, da postavita sporno vprašanje na stran in se osredotočita na področja, kjer se strinjata. Ko so ta urejena, se lahko vrneta k vprašanju, pri katerih se zatika (Parker, 2003: 5). Taktike, ki jih bomo uporabili v pogajanjih, lahko določimo že v pripravah na pogajanja ali pa jih sproti prilagajamo. V grobem imamo na voljo pet vrst taktik ali slogov pogajanj (Volkema, 1999):

- **Tekmovanje:** osredotočimo se na lasten interes, običajno na račun nasprotnika in odnosa. Zanj je zanjilno, da vztrajamo, dokler ne dosežemo želenega, in zadržujemo informacije, ki bi koristile nasprotniku (Volkema, 1999: 60).
- **Prilagajanje:** zanima nas ohranjanje odnosa, tudi če se moramo odreči dobremu izidu. Pri uporabi tega sloga omogočamo nasprotniku, da določa pogoje sporazuma (Volkema, 1999: 60-61).
- **Sodelovanje:** vključuje raziskovanje individualnih in vzajemnih interesov z namenom zadovoljitve potreb obeh strani. Za sodelovanje je značilna gradnja zaupanja ter izmenjava informacij in idej brez zadržkov (Volkema, 1999: 63).
- **Izogibanje:** gre za izogibanje sporu, nasprotni stranki in samim pogajanjem (Volkema, 1999: 63).
- **Kompromis:** rezultat uporabe tega sloga je, da obe stranki nekaj dobita, vendar ne vsega, kar želita. Nečemu se odrečeta, da dobita nekaj v zameno (Volkema, 1999: 64).

Zaključek pogajanj predstavlja dosežen sporazum med obema strankama. Idealno bi bilo, da bi obe stranki dobili v celoti, kar želita, vendar je to malo verjetno. V tej fazi je pomembno, da dosežen sporazum, ki je sprejemljiv za obe stranki, spravimo v pisno obliko, sicer lahko nasprotnik naredi zamenjave ali spremembe, ki bi uničile ves naš trud (Hermone, 1974: 24). Vsebinsko sporazuma, ki ga je vodstvo doseglo z zaposlenimi oziroma njihovimi predstavniki, mora tudi dejansko izvesti, saj v nasprotnem primeru ni dolgoročnega učinka na rešitev krize.

Fisher in Ury (Fisher in Ury v Gatchalian, 1998) predlagata štiri načela, ki bi jih morali upoštevati v procesu pogajanj. Prvo načelo se nanaša na to, da so pogajalci ljudje s čustvi, prepričanji, z vrednotami, različnimi ozadji in s pogledi, zaradi česar so nepredvidljivi. Če želita obe strani doseči sporazum, morata biti dovzetni in spoštljivi druga do druge (Fisher in Ury v Gatchalian, 1998: 223). Drugo, kar je pomembno v pogajanjih, je, da se morata stranki osredotočiti na interese ne pa na pozicijo druge. Osnovni problem pogajanj ni v konfliktnih pozicijah, temveč v konfliktnih potrebah, željah, skrbih in strahu do druge stranke. Za pozicijami se skriva resnični interes ljudi in zelo pomembno ga je odkriti ter ga razumeti (Fisher in Ury v Gatchalian, 1998: 224). Fisher in Ury (Fisher in Ury v Gatchalian, 1998) navajata iznajdljivost in kreativnost pogajalcev kot tretje načelo. Pogajalci morajo stremeti k odkrivanju čim večjega števila alternativnih rešitev in iskati boljše alternative, kot je srednja pot: na primer namesto ugotavljati, kako razdeliti dobiček podjetja, najti način za njegovo povečanje (Fisher in Ury v Gatchalian, 1998: 224). V zadnji točki avtorja priporočata, naj pogajalci uporabljajo objektivne kriterije za ocenjevanje trditev nasprotne strani. Preden se pogajanja začnejo, se lahko stranki dogovorita glede določenih objektivnih standardov in dejstev, ki jih bosta uporabljali za utemeljevanje svojih predlogov. V kolektivnih pogajanjih gre na primer za ekonomske kazalce, kot so stopnja inflacije in tržne cene (Fisher in Ury v Gatchalian, 1998: 224).

4. REŠEVANJE STAVKE S KRIZNIM MENEDŽMENTOM

Vodstvo se z začetkom stavke sooči z dejstvom, da v podjetju nekaj ni v redu. Zaposleni s stavko izražajo svoje nezadovoljstvo, ki pa ne ostane omejeno na podjetje, temveč se razširi v javnosti podjetja. Vodstvo je postavljeno v težaven položaj, saj mora svoje delovanje usmeriti tako navznoter kot navzven. Kot pišem v poglavju Dvojna funkcija pogajanj: preprečevanje in reševanje, je treba reševanje stavke začeti pri pogajanjih z zaposlenimi, pri čemer skušamo doseči sporazum glede njihovih zahtev. Za odpravo stavke je potrebno tudi krizno komuniciranje, ki ga je treba usmeriti tako k zaposlenim kot k drugim javnostim podjetja. S komuniciranjem je treba začeti takoj po napovedi stavke in po stavki z njim nadaljevati, njegova intenzivnost pa je največja v času stavke, še posebej, ko je ta dolgotrajna. Začetek komuniciranja se pri stavki razlikuje od drugih kriz, saj ga izvajamo že pred dejanskim začetkom krize. Pri reševanju stavke je treba torej pogajanja in krizno komuniciranje izvajati sočasno. Moramo pa se zavedati, da je vodstvo tisto, ki bo na koncu odločalo o ukrepih za vzpostavitev boljših razmer v podjetju in omogočilo dolgoročno rešitev.

Nekateri avtorji kriznega komuniciranja ne ločijo strogo od kriznega menedžmenta¹³ in govorijo o *kriznem upravljanju in komuniciranju* (glej Ašanin Gole, 2000: 3). Drugi postavljajo ločnico med pojmom. Kathleen Fearn-Banks (Fearn-Banks v Heath, 2001: 480) opredeljuje *krizni menedžment* kot »strateško načrtovanje z namenom preprečevanja kriz ali negativnih dogodkov in priprave odzivov v času kriz. Je proces, ki prepreči določene grožnje in negotovosti ter organizaciji omogoča večji nadzor nad svojo usodo«. *Krizno komuniciranje* obravnava ločeno in ga opredeljuje kot »verbalno, vizualno in/ali pisno interakcijo med organizacijo in njenimi javnostmi (običajno prek medijev) pred negativnim dogodkom, med njim in po njem« (Fearn-Banks v Heath, 2001: 480). Coombs (1999: 4) meni, da skuša krizni menedžment preprečiti oziroma zmanjšati negativne posledice krize ter tako ščiti organizacijo, deležnike in panogo pred škodo. Čeprav obravnava krizno komuniciranje v okvirih kriznega menedžmenta, poudarja izredni pomen te vrste komuniciranja. O izrednem pomenu kriznega komuniciranja govori tudi Lake (1998: 37): »Vloga sistema komuniciranja v krizi je upravljanje dejstev tako, da spremeni doživetje javnosti – iz obtožb o krivdi v priznavanje

¹³ Za krizni menedžment uporabljamo tudi izraz krizno upravljanje.

verodostojnosti, transparentnosti in odgovornosti«. Seymour in Moore (2000: 98) se pridružujeta pozitivnim označbam kriznega komuniciranja in dodajata, da komuniciranje v času krize ni samo niz obrambnih pripomočkov, temveč gre za potrebna proaktivna sredstva vplivanja na mnenja, govorice, škodljive špekulacije ali obtožbe in njihovega oblikovanja v našo korist.

Menim, da je smiselno ločiti vsebino obeh pojavov, vendar ju je hkrati potrebno obravnavati tudi kot celoto, saj eden brez drugega ne bi bila uspešna. V krizi se ne moremo posvetiti samo komuniciranju – podjetje moramo tudi upravljati. Brez komuniciranja pa bomo ob ugled, ker si bodo javnosti same razlagale nastale okoliščine, gotovo ne nam v prid. V diplomskem delu ne izločam kriznega komuniciranja iz kriznega menedžmenta tudi, ker slednji tvori kontekst, v katerega lahko umestimo interno komuniciranje in pogajanja, kot sem že omenila. Zaradi teh razlogov ter zaradi boljšega razumevanja kriznega menedžmenta in kriznega komuniciranja se mi ju zdi smiselno obravnavati v 'paketu'.

Avtorji ločijo različne modele kriznega menedžmenta in prav tako različno opredeljujejo posamezne faze znotraj modelov. Najbolj znani so Finkov štiristopenjski in Mitroffov petstopenjski model¹⁴ ter, po mnenju mnogih strokovnjakov kriznega menedžmenta, najbolj razširjen tristopenjski model, ki nima avtorja. V diplomskem delu obravnavam prav slednjega, ki krizni menedžment deli na tri obdobja: obdobje pred krizo, med njo in po njej. Vsako obdobje zaznamujejo določene aktivnosti.

4.1 OBDOBJE PRED KRIZO

Podjetje se mora zavedati, da mora načrtovati aktivnosti upravljanja in komuniciranja med krizo, še preden ta nastopi. Načrtovanje je korak do uspešne rešitve, saj nas kriza ne zaloti nepripravljene. V primeru, da podjetje nima usposobljenih kadrov za krizni menedžment in komuniciranje, je priporočljivo, da poišče pomoč pri zunanjih svetovalcih. Nepačno pa je zaupati nalogo načrtovanja izključno zunanjim strokovnjakom. Pomoč strokovnjakov je priporočljiva, vendar mora v tem postopku poleg menedžmenta sodelovati tudi najvišje

¹⁴ Modela sta opisana v knjigi *Ongoing Crisis Communication* avtorja T. W. Coombsa (1999: 10-13), kjer je mogoče najti tudi reference drugih del avtorjev omenjenih modelov.

vodstvo (Bland, 1998: 28). V nasprotnem primeru smo prikrajšani za poznavanje podjetja od znotraj.

Bland (1998) opredeljuje zelo izčrpen načrt dejavnosti pred krizo, ki predstavlja izhodišče za spodaj predstavljene aktivnosti.

Ugotoviti, katere vrste krize nas lahko doletijo

Vsako podjetje je podvrženo različnim vrstam kriz, zato mora prepoznati dejavnike, na katere je najbolj občutljivo. Občutljivost je odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje, velikosti, lokacije, načina poslovanja podjetja in njegovih zaposlenih (Coombs, 1999: 59). Za ugotavljanje morebitnih znakov kriz Bland (Bland, 1998: 28) priporoča, da pregledamo krize, ki se pojavljajo v medijih, in se nato vprašamo, ali lahko prizadenejo naše podjetje ter kako bi ravnali v takem primeru. Preveriti je potrebno dogajanje v podjetju, ki bi lahko nakazovalo opozorilne znake bližajoče se krize in izpostavljenost tveganjem zaradi vplivov okolja ter uporabe kemikalij in strojev. Seymour in Moore (2000: 192-193) navajata področja, ki jih je potrebno pregledati, da bi zasledili morebitne znake krize:

- profil dobaviteljev,
- izbiro, transport in prejemanje surovin,
- proizvodni proces,
- nadzor in zagotavljanje kakovosti,
- distribucijo izdelkov,
- profil kupcev,
- predpise in odnose,
- menedžment in zaposlene,
- zdravje in varnost,
- varnost lokacije podjetja,
- vodstvo podjetja,
- komunikacijske postopke,
- pretekle in sedanje težave podjetja in panoge.

Coombs (1999: 17) meni, da je v podjetju potrebno vzpostaviti sistem pregledovanja, ki pomeni aktivno iskanje informacij oziroma zaznavanje opozorilnih znakov, ki lahko

nakazujejo krizo. Pregledovanje zahteva preverjanje virov ter zbiranje in analizo velikega števila podatkov iz zunanjega in notranjega okolja organizacije (Coombs, 1999: 37). Po Coombsu (1999: 22-29) mora podjetje upravljati žgoče probleme¹⁵, oceniti tveganja¹⁶ in odnose z deležniki, znotraj teh pa je mogoče najti različne vire za zaznavanje opozorilnih znakov. Tradicionalni viri, iz katerih lahko ugotovimo, žgoče probleme so časopisi, informativni programi na televiziji, poslovne, medicinske in znanstvene revije, trgovska glasila, vladne publikacije, deležniki in javnomnenjske raziskave. Upoštevati moramo tudi vire na spletu, med katere sodijo informacijske in poslovne mreže, spletni časopisi in druge revije, spletne strani, arhivi profesionalnih združenj, interesnih skupin in vladnih teles (Coombs, 1999: 23-25). Da bi ugotovili tveganja podjetja, moramo oceniti proizvodni proces za izboljšanje kakovosti in odkrivanje napak tudi pri izdelkih, doreči izpostavljenost okoljskim in naravnim krizam ter ugotoviti, ali podjetje izpolnjuje zakonske dolžnosti, pregledati finančna poročila, odplačevanje dolgov, izpostavljenost kriminalu in izplačevanje plač zaposlenim, pregledati zapisnike o varnosti, vzdrževanju in nesrečah, prepoznati morebitno nevarno vedenje zaposlenih in oceniti etičnost podjetja (Coombs, 1999: 26-28). Tudi odnosi z deležniki predstavljajo vir pridobivanja informacij. Pomembno je upoštevati delničarje, pritožbe vseh deležnikov in njihovo dožemanje družbene odgovornosti podjetja (Coombs, 1999: 28-29). Iz teh virov nato zberemo želene informacije s pomočjo analiz intervjujev, raziskav, fokusnih skupin in neformalnih stikov (Coombs, 1999: 30). Temu sledi analiza, s katero ugotavljamo, ali iz informacij izstopajo znaki, ki nakazujejo krizo (Coombs, 1999: 31). Zatem spremljamo morebitni razvoj opozorilnih znakov v krizo (Coombs, 1999: 35).

Z upoštevanjem opozorilnih znakov preprečimo njihovo stopnjevanje. Učinkovito upravljanje problemov sicer pripomore k zaviranju razvoja znakov v krizo, vendar imajo velik vpliv tudi nepredvidljivi zunanji dejavniki (Koster in Polis-Norton, 2004: 604).

Določiti ciljne javnosti

Ciljne javnosti med krizo so tiste, ki jih kriza prizadene, ki lahko prizadenejo nas, ki so vpleteni v krizo in ki morajo biti informirani (Bland, 1998: 31). Tako opredeljevanje javnosti

¹⁵ Upravljanje žgočih problemov = angl. issues management; pomeni sistematičen pristop z namernom oblikovanju razvoja problema in njegove rešitve v prid organizacije (Coombs, 1999: 18).

¹⁶ Ocena tveganj = angl. risk assesment; pomeni poskus prepoznavanja tveganj ali šibkih točk ter oceno verjetnosti, da se te razvijejo v krizo (Coombs, 1999: 19). Značilni faktorji tveganja so zaposleni, izdelki, proizvodni proces, naprave, konkurenca, predpisi in kupci (Coombs, 1999: 19).

resda drži, vendar ne zadošča. Novak navaja nekaj najpogostejših vrst javnosti podjetja, ki jih moramo upoštevati (Novak, 2000: 174-175):

- *notranja javnost*: vodstvo podjetja (direktorji, vodje, člani upravnega in nadzornega odbora), lastniki podjetja in njihovi organi (delničarji, podjetniki), zaposleni, sodelavci (tudi bodoči), upokoјenci, drugi sodelavci (svetovalci, odvetniki), družine in sorodniki zaposlenih,
- *finančne javnosti*: banke, investitorji, finančni mediji, lizinska podjetja, upniki, trgovci,
- *poslovna javnost*: odjemalci, dobavitelji, poslovni partnerji (tudi morebitni), konkurentje,
- *soustvarjalci javnega mnenja*: sindikati in druga združenja zaposlenih, someščani in sokrajani, posamezne poklicne skupine,
- *vplivne javnosti*: vlada in ministri, parlament, politične stranke, javna uprava in uradniki, novinarska javnost, druge institucije za ustvarjanje javnega mnenja,
- *nenačrtovani ustvarjalci mnenja*: skupine prebivalcev nekega območja, drugi,
- *podporne službe*: policija, gasilska društva, bolnišnica, ambulate.

V tej tipologiji javnosti mediji niso posebej izpostavljeni, so pa posredniki med podjetjem in splošno javnostjo in zato ena pomembnejših javnosti. Po besedah Jima Nelsona (Nelson, 2004: 69) splošna javnost izve o krizi prav iz medijev, ki pa lahko zaradi vzbujanja zanimanja javnosti podajo napačne ali popačene informacije. Komuniciranje z mediji je torej pomembno, da bodo informirali javnost, kar se da natančno. Smith (2005: 47) navaja, da moramo upoštevati:

- lokalne, regionalne, državne in mednarodne medije,
- specializirane medije: profesionalne, finančne, verske, trgovske, akademske, pravniške ter tiste, namenjene kupcem in etničnim manjšinam,
- tiskane medije, med katerimi so pomembni časopisi in revije, dnevniki in periodične publikacije,
- televizijo in radio v sklopu elektronskih medijev, kjer moramo upoštevati tako javne kot komercialne postaje ali programe,
- svetovni splet.

Določiti kanale komuniciranja z javnostmi

Ugotoviti je potrebno, ali imamo na voljo kanale komuniciranja, s katerimi bi lahko hitro in učinkovito obveščali ciljne javnosti (Bland, 1998: 32). Primeri komunikacijskih kanalov so (Bland, 1998: 32):

- imena in 24-urne telefonske številke ključnih medijev, oblasti in avtoritet,
- njihovi službeni in domači naslovi ter ostale telefonske številke,
- elektronska pošta,
- faks,
- mobilni telefon,
- izjave za medije,
- novinarske konference,
- svetovalci za odnose z javnostmi,
- brezplačna telefonska linija za pomoč,
- komuniciranje prek svetovnega spleta.

Bland (1998) sicer omenja telefonske številke ključnih medijev, vendar je treba dodati, da mora imeti vsako podjetje ažuriran seznam relevantnih medijev za podjetje. Navedeni morajo biti vsi tiskani mediji, televizijske in radijske postaje. Vsaka od teh mora vsebovati imena kontaktnih oseb in njihove telefonske številke (v pisarni, doma, številko mobilnega telefona), številko faksa in naslove elektronske pošte (Lerbinger, 1997: 27).

Pripraviti sporočila

Informacije, ki jih bo podjetje posredovalo, so odvisne od vrste krize in njene stopnje. Če smo opredelili zgoraj našete aktivnosti, lahko predvidimo nekaj temeljnih sporočil (Bland, 1998: 34):

- Pokažemo človeški obraz in se opravičimo ali obžalujemo, če je podjetje naredilo napako. Lahko izrazimo tudi sočustvovanje in skrb.
- Zaskrbljene ljudi pomirimo tako, da jim sporočimo, da bomo ukrenili vse, potrebno za rešitev krize, da se bomo ustrezno odzvali in jim zagotovimo, da se podobno ne bo ponovilo.
- Pri ustreznem odzivu bi morali še:
 - sporočiti, kako bomo ukrepali,

- prikazati odlično poslovanje podjetja,
- napovedati temeljito preiskavo.
- Pripraviti moramo kratko predstavitev podjetja za medije in druge javnosti. Ta mora vsebovati naslov podjetja in podatke o njegovi dejavnosti, izdelkih, proizvodnem procesu, uporabljenih materialih, pa tudi o številu zaposlenih, varnosti in kakovosti. Tako bodo imeli mediji in javnosti prave informacije in nam bodo bolj naklonjeni. Poleg pisnega gradiva pa jim lahko posredujemo tudi fotografije.

Sporočila je treba pripraviti že v fazi načrtovanja aktivnosti med krizo, ker za to v kritični situaciji ne bomo imeli časa in lahko kaj pozabimo. Primernost vsebine sporočil o zaskrbljenosti moramo preveriti skupaj s pravniki in z zavarovalniškimi agenti (Bland, 1998: 34).

Oblikovati krizni tim

Tako Bland (glej Bland, 1998: 36) kot Coombs (glej Coombs, 1999: 63) postavljata oblikovanje kriznega tima v obdobje pred krizo, vendar ne na začetek aktivnosti. Menim, da je prva točka, ki jo je potrebno opredeliti pri vodenju kriznega menedžmenta, prav oblikovanje kriznega tima, saj bo ta skupina vodila celoten proces, od priprav na krizo do pokriznih aktivnosti. Krizni komunikacijski tim mora vključevati ljudi iz različnih oddelkov in vsak član mora imeti jasne predstave o svojih dolžnostih pri udeležanju načrta (Bierck, 2002: 1). Pomembno je, da se člani v primeru krize hitro zberejo (Bland, 1998: 36). Ključni člani kriznega tima so (Bland, 1998: 36):

- vodja skupine,
- govorci (en govorec iz vodstva podjetja, ki uradno predstavlja podjetje in se ukvarja s pomembnejšimi mediji, ter več govorcev z nižjih položajev, ki odgovarjajo na telefonska poizvedovanja in se ukvarjajo z lokalnimi mediji),
- 'odbiratelj'¹⁷ (je osrednji koordinator, ki nadzoruje vse vidike krize, 'filtrira' vprašanja in informacije, ki pridejo v podjetje, in članom skupine razporeja informacije, podatke ter zahteve za intervjuje),
- nadzornik medijev (je odgovoren za neposredne stike z mediji, pripravi jim na primer razlage, jih razporeja pri novinarskih konferencah in jih prosi za potrpežljivost),

¹⁷ Odbiratelj = angl. gatekeeper.

- tajnik,
- vodje z znanjem, kako ravnati z ljudmi, proizvodnjo, varnostjo, tehniko, mediji in drugimi relevantnimi disciplinami, odvisno od situacije.

Ostali redni ali občasni člani skupine so strokovnjaki za pravo, odnose z javnostmi, varnost in za druga specifična področja, svetovalci za stres ter svetovalci za družine/žrtve. Navesti moramo tudi rezervne člane kriznega tima v primeru bolezni ali drugih okoliščin. Pri velikih krizah pa je možno, da podjetje potrebuje storitve zunanje specializirane organizacije, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi (Bland, 1998: 37).

Coombs (1999: 64) navaja, da je za izbiro članov kriznega tima potrebno določiti delovne naloge tega tima in nato znanje, spretnosti ter osebnostne lastnosti, ki jih morajo imeti člani.

Krizni tim mora (Coombs, 1999: 64-68):

- biti sposoben sprejeti odločitve, s katerimi bo učinkovito rešil probleme,
- delovati kot skupina, da lahko doseže zastavljene cilje,
- znati uporabiti krizni načrt, ki olajša odziv organizacije na krizo,
- poslušati druge z namenom pridobiti informacije.

Govorec je najvidnejši član kriznega tima. Podjetje jih lahko določi več – odvisno od krize, s katero se sooča, saj imajo različni ljudje različna znanja. Za vsakega govorca so ključne naslednje lastnosti:

- pred kamero mora imeti prijeten videz, kar pa ne pomeni nujno lepega obraza, temveč sposobnost učinkovitega naslavljanja sporočil, saj je prav od sloga komuniciranja odvisna interpretacija vsebine sporočila (Coombs, 1999: 73),
- na vprašanja mora odgovarjati učinkovito, kar pomeni natančno poslušati in razumeti vprašanja ter pred odgovorom popraviti morebitne napake v vprašanjih, biti mora vključen z novinarji in v primeru, da ne pozna odgovorov, obljubiti, da bo posredoval informacije takoj, ko jih prejme (Coombs, 1999: 76),
- informacije o krizi mora predstaviti jasno, torej ne sme uporabljati žargona in tehničnih izrazov, ki jih uporabljajo v organizaciji, ter se mora ogniti nepomembnim podrobnostim (Coombs, 1999: 77),
- vprašanja, s katerimi se govorec sooča, so lahko predolga in prezapletena, lahko vsebujejo več vprašanj v enem, namigujejo na kaj, slonijo na napačnih informacijah ali

pa imajo več nesprejemljivih odgovorov, zato mora govorec znati prepoznati vse pasti in jih obvladati (Coombs, 1999: 77).

Določiti, katere vire in pripomočke potrebujemo

Podjetje mora imeti krizni komunikacijski center, prostor, kjer bo deloval krizni tim. Idealen je prostor na sedežu podjetja, namenjen samo kriznemu timu (Coombs, 1999: 84). Lahko pa se zgodi, da je uničen ali poškodovan in zato neuporaben. V takem primeru se je potrebno dogovoriti na primer z lastniki bližnjega hotela ali dvorane v bližnjem mestu oziroma na vasi, da se ta prostor med izrednim stanjem lahko hitro usposobi kot krizni center (Regester in Larkin, 2002: 173). Pomembno je, da se nahaja v bližini kriznega območja (glej Regester in Larkin, 2002: 173). Za geografsko razkropljena podjetja je smiselno, da imajo več takih centrov (Coombs, 1999: 84). Krizni komunikacijski center ima več funkcij, služi kot prostor za zbiranje kriznega tima in razpravljanje o krizi, prostor za zbiranje informacij in za komuniciranje z mediji (Coombs, 1999: 84). Viri, ki jih ima podjetje na razpolago, so običajno omejeni, kljub temu pa mora biti center opremljen z osnovnimi pripomočki (Bland, 1998: 44):

- z zadostnim številom telefonskih linij,
- s tablam,
- z običajnimi komunikacijskimi sredstvi: faksom, internetom, elektronsko pošto, mobilnimi telefoni, pisemskimi ovojnici in znamkami ter prostori za konference,
- s televizijo, radijem, videorekorderjem.

Izobraževanje

Ustrezno izobraževanje je za učinkovito reševanje krize pomembnejše kot so postopki na papirju. Med govorci je najbolj priljubljen poduk, kako ravnati z mediji, ko jih novinarji postavijo pred kamere in zaslišujejo. Člane kriznega tima je pomembno poučiti, da razumejo naravo krize in osnovne psihološke zakonitosti, da poznajo svoje vloge in postopke v času krize ter da se zavedajo, da morajo vaditi simulacije (Bland, 1998: 47). Potrebno je tudi svetovanje v stresnih situacijah, ki pomaga ljudem obvladovati stres in vnaprejšnje prepoznavanje vedenja ljudi v stresni situaciji (Bland, 1998: 47).

Krizni priročnik

Krizni priročnik mora biti jedrnat, saj ob nastopu krize ni časa za branje dolgega dokumenta, preveč podrobnosti pa ovira ustrezno ravnanje (Koster in Politis-Norton, 2004: 605). Njegov namen je zmanjšati odzivni čas s pomočjo vnaprej zbranih informacij, z določitvijo obveznosti ter pripravo organiziranega in učinkovitega odziva (Coombs, 1999: 79). Priročnik ni obvezujoč dokument, temveč delovno orodje za člane kriznega tima, ki pa že poznajo svoje naloge (Bland, 1998: 48). Vsi v organizaciji – od receptorja do članov nadzornega sveta – morajo poznati krizni načrt in vedeti, kako ga uporabljati (Professional Builder, 2004), ne samo krizni tim. Vsebina priročnika je odvisna od procesa načrtovanja aktivnosti, ljudi in virov, ki jih ima podjetje na razpolago. Kljub temu obstaja nekaj običajnih vsebin (Bland, 1998: 48), kot so:

- uvod s kratkim opisom, kaj se pričakuje od članov kriznega tima, s filozofijo podjetja ter z navodili o uporabi priročnika,
- povzetek kriznih postopkov podjetja,
- podatki o kriznem timu: imena, nazivi, opis odgovornosti, telefonske številke članov in drugih služb (na primer pravnih služb in služb odnosov z javnostmi), podrobnosti o nadomestnih članih,
- seznam ciljnih javnosti in napotki, kako priti v stik z njimi, njihovi naslovi in telefonske številke, v primerih izrednega stanja pa tudi številke poslancev, vladnih teles in odvetnikov,
- seznam vrst sporočil za posredovanje v času krize,
- lokacija kriznega centra, opis virov in pripomočkov, ki se tam nahajajo ter navodila za njihovo uporabo,
- navodilo za upravljanje z mediji (njihov seznam z naslovi in s številkami kontaktnih oseb je obvezen) ter pripravo na intervjuje,
- več pisnih izvodov predstavitve podjetja, izdelkov, postopkov, uporabnih tehničnih podatkov,
- uporabni naslovi in telefonske številke,
- druge pomembne informacije, na primer frekvence radijskih programov.

Nekateri menedžerji mislijo, da ob nastopu krize zadostuje krizni priročnik, vendar ni tako. V priročniku so samo osnovne smernice, potrebno ga je prilagoditi določeni krizi. Poleg tega je 'živ' dokument. Ker se okolje organizacije, zaposleni in organizacija sama spreminjajo, ga je

potrebno redno ažurirati. Priročnik je skoraj brezpredmeten, če ga ne uporabljamo pri kriznih simulacijah, saj s tem ugotovimo njegove šibke točke in pomankljivosti (Coombs, 1999: 83).

Preverjanje delovanja

Ko so postopki ravnanja v krizi določeni, preverimo njihovo izvedljivost in učinkovitost (Bland, 1998: 49). Med drugim je potrebno preveriti (Bland, 1998: 49):

- kdo daje navodila in komu,
- vzpostaviti je treba postopek 'aktiviranja' kriznega tima v naglici,
- uporabne so tudi simulacije kriznih situacij za preverjanje slabosti procesov ravnanja v krizi, vendar se ne smemo zanašati na te rezultate, saj gre v krizi lahko narobe veliko stvari. Simulacije pomagajo predvsem pri preverjanju kriznega priročnika, kot sem omenila zgoraj.

Gradnja mostov

Bolje kot nas ljudje poznajo in razumejo – osebno in kot organizacijo – manj bodo nagnjeni k temu, da nam v času krize škodujejo. Bistveni del priprav na krizo je ustvariti proaktivni komunikacijski program s poslanci, avtoritetami, ključnimi noviranj, lokalno skupnostjo, podpornimi službami in oddelki za odnose z javnostmi (Bland, 1998: 49).

Učinkovito krizno upravljanje in komuniciranje se ne končata z izdelavo načrta. Zgodi se, da člani kriznega tima zapustijo podjetje in se njihovi namestniki ne zavedajo dolžnosti svojih predhodnikov. Zato je krizne načrte nujno redno ažurirati (Bierck, 2002: 2). Čeprav je pomembno slediti načrtu kriznega upravljanja in komuniciranja, ga je potrebno prilagajati posamezni situaciji. Vsaka kriza je drugačna in vsako podjetje se sooča z različnimi pritiski (Brown, 2003: 34).

Interno komuniciranje in pogajanja lahko razumemo kot del aktivnosti kriznega menedžmenta v obdobju pred krizo, saj skušamo z internim komuniciranjem prepoznati morebitne probleme zaposlenih in jih s pridobljenimi informacijami odpraviti. Pogajanja pa služijo sporazumevanju glede spornih vprašanj, da do stavke ne bi prišlo.

Po napovedi stavke hkrati s pogajanjem javnostim sporočamo relevantne informacije, povezane s stavko. Seznanjamo jih s stališči podjetja in potekom pogajanj.

4.2 KRIZNO OBDOBJE

Prvi korak v kriznem obdobju je priznanje, da je podjetje v krizi. Včasih se lahko niti ne zaveda, da se je znašlo v krizni situaciji, ali pa si menedžerji tega nočejo priznati. Po priznanju je najpomembnejše odpraviti neposredno nevarnost, ki bi grozila ljudem, in nato vzpostaviti normalno delovanje podjetja. Krizo vseskozi spremljajo vprašanja, ki jih postavljajo mediji, splošna javnost, država in drugi deležniki, zato se moramo obvezno posvetiti komuniciranju. Kljub različnosti kriz obstajajo nekateri skupni dejavniki, ki bodo vplivali na ključno vlogo komuniciranja (Seymour in Moore, 2000: 97):

- Vsak incident, resen problem ali izredno stanje bodo v javnosti izčrpno obravnani, zato je potrebno transparentno upravljanje.
- Prve 'žrtve' krize so resnica in natančne informacije. Dejstva nadomestimo z domnevami, špekulacije in obtožbe pa vznemirjajo podjetje in njegovo okolico.
- Če ne bomo vzpostavili hitrega in natančnega nadzora, bo kriza zaradi lažnih informacij in govoric ušla nadzoru.

Spodaj navajam navodila v času krize, ki so povzeta po Lerbingerju (1997) in nekoliko razširjena.

Priznati obstoj krize in se soočiti z njeno resničnostjo

Kljub znakom menedžerji velikokrat ne priznajo, da je prišlo do krize (Lerbinger, 1997: 40), kar lahko povzroči veliko škodo. Ko na primer novinar poizveduje in opozori menedžment na morebitno krizo, je potrebno informacijo takoj preveriti tako, da se pogovorimo z dobro obveščenimi ljudmi, pristojnimi vodjami in tehničnimi strokovnjaki znotraj podjetja. Tak preplah sproži proces iskanja dejstev (Lerbinger, 1997: 40). Paziti moramo le, da vseh nepričakovanih dogodkov ne obravnavamo kot krizo. Strogo moramo ločiti med nepričakovanimi dogodki – tistimi, ki so na dnevnem redu in vplivajo na delovanje podjetja, vendar ne odvrčajo menedžmenta od običajnih odgovornosti ali preprečujejo opravljanje dela v podjetju – in krizami (Stanton, 2002: 19).

Aktivirati krizni komunikacijski tim in obvestiti vodstvo podjetja

Kdorkoli opazi problem ali incident, za katerega meni, da bo dosegel prag krize, mora začeti z izvajanjem kriznega načrta. Poklicati mora vse telefonske številke, ki so bile določene v kriznem priročniku. Vzpostavimo lahko tudi obveščanje v obliki drevesne strukture, kjer vsaka naslednja oseba pokliče nekaj drugih. Najprej je treba priklicati člane kriznega tima in vodstvo. Ker lahko nekdo zazna začetek krize tudi zunaj podjetja, je smiselno, da se vsaj en izvod kriznega priročnika hrani izven podjetja (Lerbinger, 1997: 40). Pripravljeni moramo biti na to, da bodo nekateri člani odsotni, zaradi česar mora biti krizni načrt fleksibilen. Člani kriznega tima morajo biti kot športno moštvo, ki lahko zadane gol z zamenjavami in manjkajočimi igralci (Bland, 1998: 55).

Pripraviti krizni komunikacijski center

Kot navajam v poglavju Obdobje pred krizo, določimo vse, potrebno za delovanje kriznega komunikacijskega centra že v času pred krizo. Od škode pa je odvisno, ali bo center na sedežu podjetja ali pa v bližini prizorišča dogodka. Časopisni novinarji ter televizijske in radijske ekipe bodo takoj planili na organizacijo, zato je treba center nemudoma vzpostaviti, obvestiti novinarje o njegovi lokaciji ter, če je potrebno, organizirati prevoz in prenočišča zanje. (Lerbinger, 1997: 41).

Voditi proces iskanja dejstev

Zbrati moramo vse relevantne informacije za obvladovanje krize in se pripraviti na prihod medijev. Odgovoriti je potrebno na šest osnovnih vprašanj: kdo, kaj, kdaj, kje, zakaj in kako. Mediji bodo spraševali o tem, kaj se je zgodilo, o vzrokih za to, škodi, nevarnosti nastale situacije, o aktivnostih, ki jih vodimo za reševanje krize, o posledicah in o krivcih (Lerbinger, 1997: 41-42). Kriznim menedžerjem je pri iskanju informacij med krizo v pomoč t. i. krizna informacijska mreža, ki se nanaša na odnose menedžerjev z različnimi deležniki podjetja. Menedžerji morajo gojiti odnose že pred krizo, v času krize pa mrežo aktivirajo za pridobivanje podatkov, povezanih s krizo. Sestavljata jo mreža notranjih in zunanjih deležnikov (Coombs, 1999: 106). Mrežo notranjih deležnikov tvorijo ljudje znotraj organizacije. Izhaja iz mreže odnosov vsakega posameznega člana kriznega tima. Tim lahko oblikuje – na podlagi stikov z ljudmi in njihovega znanja – formalen seznam stikov za različne

vrste potrebnih informacij (Coombs; 1999: 106). Značilni predstavniki mreže zunanjih deležnikov so kupci, vladni uslužbenci, dobavitelji, distributerji, člani lokalne skupnosti, konkurenti in investitorji. Pri tem moramo vedeti, kdo so v organizaciji kontaktne osebe za posamezno skupino zunanjih deležnikov (Coombs, 1999: 106-107).

Govoriti v en glas

Čeprav lahko določimo različne govorce za različne javnosti, je pomembno, da povedo vsi enako. Tako obdržimo nadzor nad natančnostjo in pristnostjo informacij ter preprečimo spodrseljaje, ki bi lahko prizadeli ugled podjetja (Lerbinger, 1997: 42-43).

Sklicati novinarsko konferenco takoj, ko je mogoče, ter govoriti z mediji odkrito in natančno

Ko so osnovna dejstva potrjena, pripravimo izjavo in tiskovna sporočila. Novinarjem posredujemo čim več informacij in jih pri delu ne oviramo, temveč jih na kriznem območju vselej spremljamo. Kljub potrebi po 'odprtem' komuniciranju, ne smemo dajati nepotrjenih ali špekulativnih informacij. Komuniciranje mora biti takojšnje, saj postanejo mediji nestrpni, če informacije dotekajo počasi. Skušali bodo poiskati druge vire in vreči senco dvoma na podjetje, ki ne sodeluje. Medije je med krizo potrebno tudi nadzorovati; če v objavah pride do napak ali nenatančnih podatkov, jih je treba takoj odpraviti (Lerbinger, 1997: 44-46).

V kriznem načrtu smo že predvideli, kakšna so osnovna sporočila, ki jih je potrebno posredovati ob začetku krize in smo jih pred tem preverili s pravniki in z zavarovalniškimi agenti. V obdobju krize le izberemo sporočila, ki ji ustrezajo, in začnemo komunikacijski proces. Sporočila in ciljne skupine moramo med krizo redno pregledovati, saj se lahko spreminjajo (Bland, 1998: 66-67).

Regester in Larkin (2002: 174) svetujeta, naj pri organiziranju novinarske konference omejimo število prisotnih članov menedžmenta na tiste, ki imajo pomembne podatke o incidentu. Omejeno mora biti tudi trajanje konference, vendar naj ne bo krajša od 30 minut. Kot svetujeta, na konferenci dovolimo snemanje s kamero, a se zmenimo tudi za intervjuje po koncu konference (Regester in Larkin, 2002: 175).

Pri upravljanju medijev se splača upoštevati še določene napotke. Standardno pravilo v času krize, ki hitro ujame pozornost medijev, je 'pravilo prve ure'. Svojim javnostim, predvsem

medijem, moramo posredovati informacije v eni uri od trenutka, ko smo izvedeli za krizo. V manj odmevnih krizah pa ima podjetje na voljo pet ali šest ur priprav preden gre v javnost (Smith, 2005: 24). Vedeti moramo, da tišina med krizo ni sprejemljiv odziv (Smith, 2005: 24). Nikoli ne smemo uporabiti izraza »brez komentarja«. Raje uporabimo drugačen odgovor, na primer »Ne moremo komentirati, dokler ne preverimo situacije«. To podjetjem omogoča, da zadržijo informacije in hkrati sporočijo novinarjem, da jim jih bodo posredovali čim prej (Obsten, 2000: 64).

Komunicirati neposredno z vladnimi predstavniki, zaposlenimi, kupci, delničarji in drugimi ključnimi javnostmi

Najprej moramo na podlagi kriznega načrta prepoznati, katere javnosti so prizadete v krizi, in nato, kolikor hitro je mogoče, posredovati informacije vladnim organom, zaposlenim, delničarjem, trgovcem, dobaviteljem, kupcem in drugim (Lerbinger, 1997: 47; Bland, 1998: 66). Komuniciranje z zaposlenimi je pomembno, saj so lahko v veliko pomoč pri odpravi napak, ki se pojavijo pri pojasnjevanju dogodka. Dogajanje naj bi zmogli razložiti odjemalcem, družinam in prijateljem, zato morajo imeti prednost pri dostopu do informacij, ki jih podjetje nameni medijem. Njihova morala in ponos pa sta lahko spodkopana, če domnevajo ali vedo, da je njihov delodajalec odgovoren za krizo (Novak, 2000: 213). Med krizo moramo zaposlenim nameniti še dodatno pozornost. Zaradi neprijetnih občutkov, ki jih sproža kriza oziroma travmatični dogodek, lahko trpi njihovo delo. Zato jim moramo zagotoviti, da so ti občutki normalni in bodo s časom pojenjali. Tako bodo spet pridobili nadzor nad sabo in se lažje osredotočili na delo (Marinelli v Employee Benefit Plan Review, 2005: 6).

Prevzeti dejavnosti odpravljanja škode

Poleg kriznega komuniciranja mora menedžment prevzeti dejavnosti nadzora krize ter varovanja življenj in lastnine. Če je potrebna evakuacija zaposlenih in drugih, ima to prednost. V primeru, da so se uporabniki izdelka podjetja z njim poškodovali ali zaradi nejega umrli, je treba ustaviti oglaševanje spornega izdelka (Lerbinger, 1997: 48). Kakšne bodo dejavnosti odpravljanja škode, je odvisno od vrste krize in njenih posledic.

Zapisovati dogajanje

Da bi zmogli slediti kriznim dogodkom in izboljšati delovanje v prihodnje, moramo beležiti vse prejete informacije, uporabljene procese in korake, ki smo jih izvajali. Vsak udeleženec kriznega upravljanja in komuniciranja si mora zapisati svoje misli. Kdor se je ukvarjal s komuniciranjem, si mora zapisati stike z mediji – datum in čas stika, ime publikacije, radia ali televizijske postaje, ime in telefonsko številko novinarja, predmet poizvedovanja in dani odgovor. Ta proces sili menedžerje, da postanejo bolj objektivni, in pripomore k ustreznim odzivom. Vpliva tudi na ocenjevanje upravljanja krize in prepoznavanje napak (Lerbinger, 1997: 49).

V poglavju Dvojna funkcija pogajanj: preprečevanje in reševanje navajam, da imajo pogajanja poleg preprečevanja tudi funkcijo reševanja stavke. Glede na to bi lahko pogajanja uvrstili v obdobje krize, kjer so aktivnosti kriznega menedžmenta usmerjene k njenemu reševanju.

V tem obdobju se pravo krizno komuniciranje šele začne, saj mora vodstvo odvrniti vse negativne informacije, ki se širijo med javnostmi podjetja. Nadaljuje se tudi obveščanje o poteku pogajanj.

4.2.1 Komuniciranje med stavko

Običajno so novinarski zapisi o stavkah oziroma pogajanjih vselej negativni, saj jih novinarji in posledično tudi javnost sprejemajo kot nekaj slabega, negativnega in kot znak, da v podjetju nekaj ni v redu. Sindikati to splošno javno mnenje vedno uporabijo sebi v prid. Zato je treba v ospredje postaviti delo z mediji in zaposlenimi (Salkič, 2002), a pri tem ne smemo pozabiti na ostale javnosti podjetja: na kupce, dobavitelje, lokalno skupnost in druge. Uspešno komuniciranje z zaposlenimi med stavko vpliva na doseganje sporazuma v pogajanjih, komuniciranje z mediji pa na pridobitev javnega mnenja na stran podjetja.

Pri pripravi komunikacijskega ogrodja med stavko je vredno upoštevati nekaj nasvetov. V praksi so se kot učinkovito sredstvo sporočanja pokazala osebna pisma, ki jih vodstvo naslovi svojim neposrednim ciljnim javnostim. Tako dobi priložnost, da jim razloži svoje stališče, argumente in posledice posameznih odločitev. S tem delno prepreči, da bi prejemniki pisem podlegli sindikalni propagandi (Novak, 2000: 85-86). V času stavke mora vodstvo prisluhniti zaposlenim. Ugotoviti mora, kakšno je ozračje med njimi, da lahko pravočasno ukrepa.

Priporočljivo je organizirati sestanke manjših skupin, oskrbeti zaposlene s pravimi informacijami, predvsem pa jim omogočiti, da povedo svoje mnenje (Novak, 2000: 86). Med stavko je pomembno tudi sodelovanje z mediji. Z njimi mora vodstvo obdržati dobre odnose tudi tedaj, ko nekaterih vprašanj ali poteka pogajanj ne more komentirati. Pri tem mora biti pozorno na predstavnike stakajočih, ki večkrat na dan agresivno obveščajo medije. Zato mora tudi vodstvo poskrbeti, da bodo mediji sproti obveščeni o dogajanju v podjetju in o tem, kaj se dogaja čez dan. Le tako si zagotovi enako poročanje v medijih kot sindikati (Novak, 2000: 86). Kot vsaka kriza je tudi stavka priložnost za izboljšanje poslovanja. Vodstvo ima že med stavko priložnost, da začne delovati tako, da prepreči novo stavko. V zaposlenih mora zbuditi občutek, da skrbi zanje. Takoj po stavki je nujno spet zgraditi komunikacijske mostove, saj je obojestranska komunikacija izredno pomembna za preprečitev nove krize (Novak, 2000: 86).

Jennifer Jiles (1997: 3) navaja tri nauke, ki jih je treba upoštevati v času stavke:

- Biti jasni: sporočila je treba oblikovati zgodaj, na jasn in proaktiven način. Če tega ne zmoremo narediti, nastane vrzel, ki jo zapolnijo naši nasprotniki. Tako dajo medijem in javnosti lažno predstavo o naši organizaciji.
- Imeti proaktivno in agresivno medijsko kampanjo: našim nasprotnikom ne smemo dovoliti, da narekujejo agendo. Imeti moramo jasno strategijo in dobro oblikovana sporočila, ki jih treba posredovati medijem proaktivno, strateško in agresivno.
- Izogibati se govoricam: med krizo je težko povsem ustaviti govorice. Kot protiutež dezinformiranju moramo predvideti govorice in, še preden se začnejo, priskrbeti dejstva.

4.3 OBDOBJE PO KRIZI

Po 'trezni' oceni se mora podjetje ukvarjati s komuniciranjem po krizi, da bi popravilo škodo. Skušati mora tudi zmanjšati pojavljanje kriz v prihodnje in okrepiti sposobnost njihovega obvladovanja. Kriza lahko ponudi spodbudo in motivacijo za ponovni napredek, izboljšanje in celo preoblikovanje organizacije, njene člane pa pripravi tudi na spremembe. Vodstvo lahko okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge upravljalcev, izboljša sisteme nadziranja in vpelje novo organizacijsko kulturo (Lerbinger, 1997: 47-51).

Gonzalez-Herrero in Pratt (1996: 100) poudarjata, da mora podjetje po krizi:

- biti pozorno na svoje javnosti ter izraziti skrb in pripravljenost rešiti problem v celoti,

- nadzorovati problem, dokler se ne zmanjša, da se ne bi ponovil,
- obvestiti medije o svojih aktivnostih,
- ovrednotiti, kako je deloval krizni načrt (če je obstajal) ter kako so se na krizo odzvali menedžment in zaposleni,
- vključiti to povratno informacijo v krizni načrt, ga izboljšati in preprečiti prihodnje krize,
- razviti dolgoročne simetrične komunikacijske programe, da bi zmanjšali negativne posledice kriz.

Maria C. Koster in Hellen Politis-Norton podobno menita, da je treba narediti povzetek dogodkov, kar služi učenju na napakah in pravih odzivih, s čimer izboljšamo načrt. Trženjske aktivnosti služijo ponovni izgradnji morebitne izgube tržnega deleža ali zaupanja. Opozarjata še, da je potrebno pomiriti tudi osebje podjetja (Koster in Politis-Norton, 2004: 607). Seymour in Moore (2000: 127) pravita, da podjetje okreva, ko menedžment zazna, da je odpravil problem, ali ko zagotovi, da bo naredil vse, kar je mogoče za rešitev, in to uspešno sporoči vsem ključnim javnostim. Po njunem mnenju okrevanje zajema eno ali več naslednjih področij (Seymour in Moore, 2000: 127-129):

- spremembo v postopkih, posebno, če so ogrožali ali vzeli življenja,
- spremembe v organizacijski kulturi: pregled procesa odločanja, možnosti blokiranja in preklicevanja, sposobnosti konsistentnega sporočanja podjetja pod pritiskom in učinkovitega delovanja,
- ponovno uvedbo izdelka: izdelek, ki so ga zadržali v proizvodnji ali preklicali, je treba vrniti na trg, da bi v javnosti pregnali sponim na povzročeno škodo in manjšo mero zaupanja.

Krizni menedžerji si ne smejo domišljati, da je njihovo delo končano, ko je krize konec. Ključnega pomena je, da ocenijo svoja dejanja in spremljajo krize tudi po njihovi rešitvi (Coombs, 1999: 135). Coombs (1999) obravnava tri točke pokriznih aktivnosti, ki so navedene spodaj.

1. Ocena krize

Podjetje se iz krize lahko veliko nauči, tako da ovrednoti delovanje kriznega menedžmenta in posledice krize. Ocena slednjega pomeni pregled dejanske škode, ki jo je povzročila kriza (Coombs, 1999: 136).

a) Ocena delovanja kriznega menedžmenta

Pri oceni kriznega menedžmenta gre za ovrednotenje, kako se je podjetje spopadlo s krizo. Vključuje preiskavo učinkovitosti kriznega načrta in njegove izvedbe (Coombs, 1999: 136). Prva stopnja ovrednotenja je zbiranje podatkov. Te pridobimo s pregledom zapiskov o krizi, s povratnimi informacijami deležnikov in z analizo medijskega poročanja (Coombs, 1999: 136). Zapiski o krizi služijo dokumentiranju procesa obveščanja, zbiranja in obdelovanja informacij, prejemanja in odgovarjanja na vprašanja deležnikov, dokumentiranju poslanih sporočil, povezanih s krizo ter odločitev in dejanj kriznega menedžmenta. Na podlagi tega opredelimo, ali je menedžment storil kakšno napako (Coombs, 1999: 136). Drugi vir informacij so deležniki. Najbolj učinkovita metoda pridobivanja povratnih informacij od deležnikov je anketa, v kateri sprašujemo po vlogi osebe v krizi, po zadovoljstvu z obveščanjem in načinih njegovega izboljšanja, delovanju kriznega menedžmenta ter nasvetih za izboljšanje kriznega načrta (Coombs, 1999: 137). Medijsko pokrivanje je tudi vir informacij, ki ga mora upoštevati krizni tim. Zbrati mora celotno poročanje medijev o krizi (Coombs, 1999: 137). Zbiranju podatkov sledi analiza, ki pa ne sme biti preveč splošna. Podrobno je treba opredeliti, kaj je bilo izvedeno dobro in kaj slabo, zato, da bodo menedžerji vedeli, katere spremembe so potrebne in kaj morajo pustiti tako, kot je (Coombs, 1999: 137).

b) Ocena učinka krize

Krizni menedžment služi varovanju premoženja organizacije – ljudi, ugleda, finančnega položaja. Ocena delovanja kriznega menedžmenta mora vsebovati ovrednotenje povzročiteljev škode, ki odseva (ne)uspešnost varovanja premoženja. Dejavniki, ki pripomorejo k oceni učinka krize, so številni (Coombs, 1999: 140-141):

- finančni okviri, ki zajemajo prihodke, cene delnic, prodajo in tržni delež,
- ugled, pri čemer spremljamo ugled pred krizo in po njej, poročanje medijev o krizi in povratne informacije deležnikov,
- človeški dejavnik se nanaša na smrti, poškodbe, prekinitve dnevne rutine in okoljsko škodo,

- sekundarni finančni okviri vključujejo tožbe in nove zakonodaje, ki jih sprejme vlada,
- (ne)uspešnost organizacije pri umeščanju interpretacije krize v medije,
- trajanje medijskega poročanja o krizi.

Ti dejavniki sami po sebi ne zadoščajo za oceno krize. Krizni menedžerji jih morajo primerjati s posledicami, do katerih bi prišlo, če ne bi upravljali krize, in s cilji, ki so si jih zastavili (Coombs: 1999: 143).

2. Institucionalni spomin

Z analizo ustvarimo krizne lekcije, ki jih shranimo kot informacije za kasnejšo rabo. Te informacije tvorijo institucionalni spomin. Zato treba vzpostaviti sistem shranjevanja. Naredimo več izvodov dokumentacije o krizi (s priporočili, ocenami in novimi spoznanji, ki smo se jih naučili vred) ali pa podatke shranimo v računalniške datoteke. Pomembno je, da informacije z lahkoto najdemo, zato jih moramo skrbno urediti. Paziti pa je potrebno, da se nanje ne zanašamo preveč, če ne ustrezajo določeni krizi (Coombs, 1999: 144-145).

3. Pokrizne aktivnosti

Odgovornost kriznega tima se nadaljuje, dokler niso izpolnjene dolžnosti, povezane s krizo. Pokrizne aktivnosti delimo v tri skupine: komuniciranje po krizi, sodelovanje v preiskavi in spremljanje kriz (Coombs, 1999: 145). V primeru, da krizo preiskujejo vladni uslužbenci, mora podjetje zagotoviti sodelovanje, saj na tak način gradi dobre odnose z vpletenimi vladnimi organi in ostalim deležnikom pokaže poštene namene (Coombs, 1999: 146). Podjetje ohrani pozitivne odnose z deležniki tako, da jih obvešča o krizi, čeprav je ta že mimo, in da odgovarja na morebitna kasnejša vprašanja. S komuniciranjem po krizi naj bi menedžerji obveščali deležnike o napredovanju, rezultatih preiskave in sprejetih ukrepih, ki preprečujejo ponovitev krize (Coombs, 1999: 146). Spremljanje kriz se nanaša na opazovanje dejavnikov, ki so povzročili krizo, da ne bi prišlo do ponovitve. To vodi do spremljanja opozorilnih znakov, kar sodi med aktivnosti v obdobju pred krizo (Coombs, 1999: 146). Na tak način se proces ponovno vzpostavi in vseskozi deluje.

Zgoraj naštetе aktivnosti po krizi vključujejo predvsem aktivnosti, ki se nanašajo na poslovanje podjetja, vendar mora podjetje paziti, da ne zanemari človeškega vidika. Vsaka kriza sproži v

ljudeh psihološke, čustvene in kognitivne reakcije, zato Carol Milano (2005: 14) opozarja na pozitivne učinke pokriznega svetovanja, ki predstavlja kontinuum individualnih in skupinskih akcij, s katerimi zadostimo posebnim potrebam ljudi, ki občutijo krize. Svetovanje olajša prehod na običajne poslovne aktivnosti in pri zaposlenih zmanjša negativne učinke krize (Milano, 2005: 14). Če se zaposlenim ne posvetimo, lahko negativni učinki krize povzročijo večjo odsotnost z dela, slabšo moralno držo in produktivnost, izgubo koncentracije in natančnosti ter na zadnje tudi večjo verjetnost konfliktov med zaposlenimi (Milano, 2005: 14).

Po koncu pogajanj in stavke mora vodstvo najprej odpraviti vzroke stavke. To je prva aktivnost po krizi. V določenih primerih pa se pogajanja po stavki lahko nadaljujejo. Če je bil na pogajanjih dosežen sporazum, nadaljujemo s komuniciranjem o poteku aktivnosti za izboljšanje razmer v podjetju. Če pa se pogajanja nadaljujejo, poročamo o njihovem napredovanju in skušamo zagotoviti pozitivno mnenje o stališčih podjetja.

4.3.1 Stavka je tudi priložnost

Konfliktni odnosi med zaposlenimi in njihovimi delodajalci, ki privedejo do stavke, predstavljajo nevarnost. Po tej teoriji imajo konflikti predvsem negativne, rušilne posledice za posameznika, organizacijo in družbo v celoti (Kavčič, 1996: 23):

- razbijajo enotnost sistema,
- vzbujaajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami oziroma organizacijami,
- povzročajo napetost v skupinah in med skupinami,
- povzročajo destruktivno in agresivno vedenje,
- rušijo kanale običajnega komuniciranja med ljudmi,
- otežujejo doseganje ciljev.

V teh primerih gre za oblike 'nezdravega' konflikta, ki povzroča škodo in tako slabi človekovo koncentracijo in osredotočenost ter jemlje pozornost in energijo, potrebno za reševanje pomembnih vprašanj v organizaciji. Prav to daje besedi konflikt negativen prizvok, zaradi česar sklepamo, da so vse oblike konfliktov nezdrave (Keller Johnson, 2004: 8).

Na konflikte pa lahko gledamo tudi kot konstruktivne. Feiner (Fainer v Keller Johnson, 2004: 8) meni, da vsi konflikti niso destruktivni, saj izkušeni vodje namenoma spodbujajo razpravo in postavljanje vprašanj ter oporekanje idejam in odločitvam. Soočenja zamisli vodijo h

kreativnosti, k inovacijam in pozitivnim spremembam, saj iz vsakega udeleženca 'iztisnejo' najboljše ideje. Koristi, ki jih prinašajo konflikti, so osebna in intelektualna rast ter pospeševanje tehnološkega razvoja (McKenna, 1998: 53). Deutsch (Deutsch v Brajša, 1994: 255) se pridružuje razpravi o pozitivnih značilnostih konfliktov. Pravi, da nam konflikt pomaga pri spoznavanju problema in iskanju njegove rešitve, preprečuje stagnacijo, spodbuja radovednost, lajša samospoznavanje, spodbuja spremembe in utrjuje identiteto posameznika ali skupine. Avtorji, ki vidijo v konfliktu predvsem pozitivne funkcije, poudarjajo zlasti (Kavčič, 1996: 23-24), da:

- konflikt ohranja skupino, 'čisti zrak' v skupini in izloča nakopičeno sovraštvo,
- konflikt prispeva k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini,
- skupine, ki so v stalnem boju s sovražnikom, ustvarijo večjo notranjo trdnost,
- konflikt povzroči iskanje novih zavezništev in zato povzroči oblikovanje novih povezav.

Krize, ki natanejo kot posledice konfliktov, so lahko ravnotako koristne. »Vse krize niso pogubne. Predstavljajo točko preobrata, ki ne povzroča nujno nepopravljivih posledic, kvečjemu jo spremlja določena stopnja tveganja in negotovosti,« meni Fink (Fink v Fearn-Banks, 2001: 480). Kathleen Fearn-Banks (2001: 480) dodaja, da lahko podjetje med krizo doseže pozitivne učinke. Sull (2005: 26) govori celo o 'zlatih priložnostih', ki jih ponuja kriza, saj omogoča nove kombinacije virov, s katerimi lahko podjetja ustvarijo nove vrednosti z identificiranjem in uspešnim izkoriščanjem teh priložnosti. Meyers in Holusha (Meyers in Holusha v Dubrovski, 2000: 3) se strinjata, da ima kriza lahko pozitivne rezultate, če je bila uspešno rešena. Naštevata naslednje koristi:

- pojav novih junakov in kakovosti novih, največkrat mladih menedžerjev,
- spreminjanje se pospeši,
- urejanje mnogih prej zanemarjenih zadev,
- ljudi je mogoče spreminjati (neproduktivnih zaposlenih se je možno rešiti),
- očiščenje posloводства; odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni,
- nastanek novih konkurenčnih prednosti.

V večini kriz je navidezno neugodna publiciteta priložnost, ki je drugače ne bi imeli. Za pridobitev javne pozornosti se običajno namenja velike vsote denarja in zaposluje oddelke za odnose z javnostmi – s tovrstno publiciteto pa imamo veliko brezplačnega oglaševanja (Bland,

1998: 21-22). Res je, da v določenih primerih kriza uniči podjetje, vendar podjetja večinoma prebrodijo krize in nekatera imajo od tega celo korist. Delno je to zaradi sporočil o odgovornosti, ki jih je podjetje sposobno posredovati. Pravilo je, da kriza redko škoduje, od upravljanja krize pa je odvisno, ali bo podjetje pridobilo na ugledu ali izgubilo (Bland, 1998: 22). Podjetje se s krizo tudi veliko nauči. Brown (2003: 34) meni, da so v krizi priložnosti za učenje zgoščene: v nekaj dneh se lahko naučimo več kot v nekaj letih.

Večina opredelitev krize izpostavlja grožnjo in negativne posledice, ki jih kriza predstavlja za podjetje ali posameznika. Kriza oziroma konflikt pa ima lahko številne koristi, vendar jih doseže samo, kdor uspešno upravlja konflikte. Cilj upravljalca ni izogniti se konfliktu, temveč ga obvladati na tak način, da bo prispeval k rasti in konstruktivnim rešitvam (McKenna, 1998: 53), ali, kot pravijo Gruban in drugi (1997: 75), najboljši upravljalci niso tisti, ki bi se znali ogniti vsem krizam, temveč oni, ki izkoristijo krize, za katere vedo, da se jim ne bodo mogli ogniti. Nekateri menijo, da so stavke dejansko koristne, saj opozorijo na probleme in prisilijo k iskanju rešitev (glej Williams in Guest, 1969: 208). Eden od problemov, ki jih lahko osvetlijo, je problem komuniciranja z zaposlenimi. Stavke so velikokrat priložnost za izboljšanje internega komuniciranja v organizaciji (www.skoj.si).

4.4 POVZETEK TEORETIČNIH IZHODIŠČ

Stavka predstavlja za podjetje krizo, pri kateri je mogoče veliko storiti, da bi jo preprečili. Zaposleni s stavko izražajo nezadovoljstvo z razmerami v podjetju. Nezadovoljstvo je lahko posledica različnih vzrokov, od prenizkih plač do ignoriranja potreb in želja. Vodstvo se mora zavedati, da so zaposleni zanje osnovno sredstvo in da bo njihovo nezadovoljstvo povzročilo slabše rezultate dela. Komuniciranje z zaposlenimi omogoča zaznavanje problemov in pridobivanje informacij, ki služijo izboljševanju pogojev dela. Vodstvo ima na voljo številne kanale sporočanja, pomembno pa je, da jih uporablja po principu dvosmernega in simetričnega komuniciranja. To pomeni, da ne želi zgolj vplivati na zaposlene, ampak se tudi samo prilagaja. Interno komuniciranje predstavlja torej preventivni ukrep, da ne pride do stavke. Če se delavci, kljub prizadevanjem podjetja, odločijo stavkati, so pogajanja naslednje sredstvo preprečevanja dejanskega stavkanja. Pogajanja potekajo v dneh od napovedi do datuma, določenega za stavko. V tem času skuša vodstvo doseči z zaposlenimi, oziroma njihovimi predstavniki, sporazum glede spornih vprašanj. Pomembno je, da v tem procesu stremimo k

ustvarjanju odnosa sodelovanja z nasprotno stranjo, saj bomo le tako v največji možni meri dosegli vzajemno zadovoljevanje želja. Pogajanja se začnejo takoj po napovedi stavke in skoraj sočasno treba tudi krizno komunicirati.

Če sporazum ni dosežen, je potrebno sprožiti aktivnosti za reševanje stavke. Ponovno so potrebna pogajanja, ki imajo tudi funkcijo reševanja: iskanje sporazumne rešitve spora. V tem obdobju je potreba po kriznem komuniciranju velika, saj sprejemajo javnosti podjetja informacijo o ustavitvi dela negativno, zaradi česar jim je treba priskrbeti natančne podatke. Pri komuniciranju ne smemo upoštevati samo zunanjih javnosti podjetja, ampak tudi zaposlene. S komuniciranjem bomo zaposlenim in drugim zagotovili objektivne informacije o stališčih podjetja in o poteku pogajanj, kar bo pripomoglo k ustvarjanju boljšega razumevanja pozicije podjetja in k vzdrževanju njegovega ugleda. Z doseženim sporazumom se stavka prekine in takrat moramo usmeriti delovanje podjetja k izboljšanju razmer ter prevzete aktivnosti komunicirati zaposlenim in ostalim javnostim. Obstaja pa možnost, da pogajanja potekajo tudi po stavki, pri čemer mora vodstvo usmeriti ves svoj napor k čimprejšnjemu dogovoru.

V okvir kriznega menežmenta lahko umestimo ne samo krizno komuniciranje, ampak tudi interno komuniciranje in pogajanja. Oboje izvajamo v obdobju pred krizo, pogajanja pa nadaljujemo v obdobju krize, če spor ni rešen.

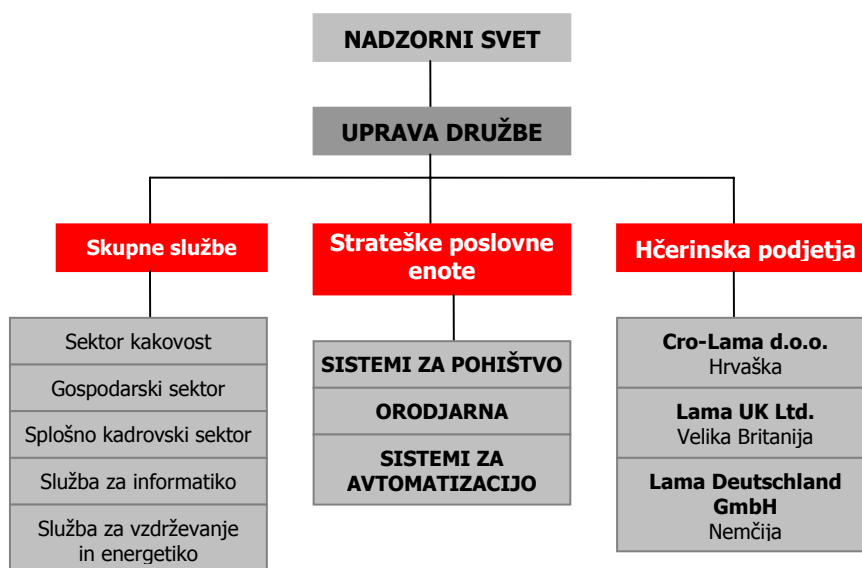
Podjetja velikokrat ne upoštevajo vseh zgoraj opisanih aktivnosti in se šele ob stavki zavedajo potrebe teh. V določenih primerih je stavka priložnost, saj podjetje dojame, da so potrebne spremembe. Podobno se je zgodilo v podjetju Lama d.d. Dekani, kar opisujem v naslednjem poglavju.

5. ŠTUDIJA PRIMERA – STAVKA V PODJETJU LAMA

V petem poglavju diplomske naloge predstavljam praktični primer reševanja stavke v podjetju Lama d.d. Dekani (v nadaljevanju Lama). S študijo primera želim ugotoviti, kako je podjetje ravnalo v tej krizni situaciji, ali je sledilo teoretičnim izhodiščem iz prejšnjih poglavij ali pa drugačnemu načinu upravljanja krize. Metodologija zbiranja podatkov za potrebe študije primera je kvalitativna. Temelji na analizi pogovorov z Martino Kuzmič iz omenjenega podjetja in Juretom Strucem iz SPEM Komunikacijske skupine d.o.o. (v nadaljevanju skupina SPEM), različnih notranjih virov podjetja ter informacij o slednjem na svetovnem spletu.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA LAMA

Lama je priznано mednarodno podjetje s 420 zaposlenimi, ki razvija, proizvaja in prodaja pohištveno okovje, orodja, sisteme za avtomatizacijo montaže in komponente za avtomobilsko industrijo.



Slika: Organizacijska struktura podjetja Lama d.d. Dekani (vir: www.lama.si).

Blagovna znamka Lama je po svetu prisotna v več kot 50 državah. Lamini najmočnejši izvozni trgi so: ZDA, Nemčija, Italija, Španija, Francija, Rusija, Egipt, Hrvaška, Poljska in Velika Britanija. Delež izvoza v prodaji je več kot 80-odstoten. Vsi pomembni slovenski proizvajalci pohištva prisegajo na okovje Lama, zato s tem proizvodnim programom na domačem trgu dosegajo kar 90-odstotni tržni delež. S t. i. programom odmičnih spon pokrivajo približno 3 odstotke svetovnega trga in so eden vodilnih proizvajalcev sistemov za avtomatizacijo proizvodnje v Sloveniji (Splošna brošura podjetja Lama, 2003).

Zgodovina podjetja

Leta 1953 je osem delavcev začelo izdelovati ključavnice – obešanke na rabljeni italijanski opremi v združenem domu v Dekanih pri Kopru. Izvor imena podjetja je povezan z materiali, ki so jih uporabljali: La–lahki ma–materiali. Leta 1956 so se preselili na sedanjo lokacijo. V tem obdobju so razširili proizvodni program, saj so poleg ključavnic obešank začeli proizvajati tudi nekatere izdelke za avtomobilsko industrijo, gradbeno okovje in okovje za usnjarsko industrijo (www.lama.si). Resna usmeritev v program pohištvenega okovja, ki se je začela z izdelovanjem gonilnih ključavnic, je prevladala po letu 1967. Takrat se je začelo tudi obdobje intenzivnega vlaganja v tržne raziskave, modernizacijo proizvodnje in v razvoj izdelkov, predvsem odmičnih spon pa tudi spojnega in dekorativnega okovja. Podjetje Lama je bilo vodilno na območju nekdanje Jugoslavije, kjer je pokrivalo 70 odstotkov potreb po pohištvenem okovju (www.lama.si). Osamosvojitvi Slovenije leta 1991 je sledil razpad jugoslovanskega trga, kar je zahtevalo načrtovanje povsem nove strategije. Z velikimi napori celotnega kolektiva je podjetju uspelo preusmeriti prodajo z nekdanjega jugoslovanskega trga na tržišča Evrope, Amerike, Azije in Afrike (www.lama.si). Od ustanovitve dalje ima Lama lastno orodjarno, ki se je razvijala s potrebami po širitvi zmogljivosti in z zahtevami za razvoj novih izdelkov. Prehod na široko proizvodnjo in zahteve po večji produktivnosti so privedli do ustanovitve enote, katere primarna naloga je postala konstrukcija in izdelava strojev ter naprav, namenjenih avtomatizaciji montaže pohištvenega okovja (www.lama.si). Proizvodnja orodij in strojev za avtomatizacijo pa sta počasi prerasli notranji okvir. Pridobljeno znanje in izkušnje so izkoristili za izdelavo orodij za zunanje naročnike in načrtovanje avtomatizacije montažnih procesov drugih proizvajalcev (www.lama.si). Lama je v strateškem načrtu za leto 2005 zapisala cilj, da postane razvojni dobavitelj komponent za avtomobilsko industrijo. Prvi korak

v tej smeri je poslovno-tehnično sodelovanje s podjetjem Cimos, prizanim dobaviteljem proizvajalcev avtomobilov in sistemskih dobaviteljev avtomobilske industrije. V sodelovanju s tem podjetjem proizvaja Lama nekatere komponente za avtomobilsko industrijo. Začenja pa se tudi sodelovanje pri skupnih razvojnih projektih za avtomobilsko industrijo ter na področjih avtomatizacije in orodjarstva (www.lama.si).

5.2 REŠEVANJE STAVKE V LAMI

V zadnjih dneh februarja leta 2002 je sindikat KNSS¹⁸ v Lami napovedal stavko. 27. februarja leta 2002 se je pogajalska skupina podjetja sestala s stavkovnim odborom, da bi spor rešila sporazumno (Kuzmič, 2005). Pogajalska skupina je predlagala ustanovitev komisije za pomirjevanje in preložitev stavke, da bi skušali rešiti sporna vprašanja po postopku, ki ga je takrat določala panožna kolektivna pogodba (Kuzmič, 2005). Ta je namreč obe strani zavezovala, da bi sporna vprašanja rešili s pomočjo komisije za pomirjevanje, če to ne bi uspelo pa z ustanovitvijo arbitražnega sveta (glej www.skei-si.com). Stavkovni odbor predlogov ni spejel in se je odločil za stavko. 28. februarja ob 6. uri zjutraj so zaposleni v Lami začeli 24-urno opozorilno stavko (Kuzmič, 2005). Ob njeni napovedi se je vodstvo odločilo, da poišče pomoč pri strokovnjakih za krizno komuniciranje, zato se je obrnilo na skupino SPEM¹⁹. To je bil prvi primer, ko so v podjetju Lama uporabili sistematično krizno komuniciranje.

5.2.1 Vzroki za stavko

V skupini SPEM so na podlagi pogovorov z vodjami oddelkov in nekaterimi zaposlenimi najprej poiskali vzroke za napoved stavke. Na podlagi tega so zasnovali projekt reševanja stavke. Vzroke so razdelili na notranje in zunanje.

Za notranje vzroke stavke so se izkazali sledeči (Struc, 2005):

- nesistematično komuniciranje vodstva podjetja z zaposlenimi in posledično slab pretok informacij,
- slaba obveščenost zaposlenih o stanju podjetja in nezaupanje vodstvu ter neverodostojni načini internega komuniciranja,

¹⁸ Konfederacija novih sindikatov Slovenije – Neodvisnost.

¹⁹ Skupina SPEM je specializirana za komunikacijsko svetovanje ter izvedbo komunikacijskih in raziskovalnih projektov (www.spem.si).

- vodje oddelkov so bili zaradi pomanjkanja informacij nemočni pri odgovarjanju na vprašanja zaposlenih,
- sindikat je bil edini, ki je delavcem nudil vse (enostranske) informacije,
- sindikat je očital podjetju, da ni spoštovalo dogovora iz leta 2000 o dodatnem nagrajevanju zaposlenih ter o prenovi sistema plač.

Zunanji vzroki stavke pa so bili (Struc, 2005):

- podjetje je imelo zaradi preoblikovanja in prilagajanja novim ter zahtevnejšim trgom obsežne obveznosti, tako do delavcev kot do lastnika,
- lastnik podjetja ni jasno določil, kakšna bo prihodnost podjetja,
- na podjetje je imela manjši vpliv splošna gospodarska kriza v letu 2001.

5.2.2 Projekt reševanja stavke

Skupina SPEM je preučila vzroke stavke in s podjetjem pripravila projekt reševanja. Ta je obsegal šest faz: analizo stanja, določitev ciljnih javnosti, opredelitev ciljev projekta, oblikovanje osnovnih sporočil, komunikacijsko strategijo in taktike ter merjenje učinkov.

1. Analiza stanja

Prvi korak reševanja stavke je bil analiza stanja s pomočjo pogovorov z zaposlenimi. V skupini SPEM so ugotovili, da zaposleni menijo (Struc, 2005):

- da ima podjetje do njih neporavnane račune,
- da se vodstvo ne drži starih dogovorov, ki so bili sklenjeni s sindikatom,
- da vodstvo ne zanima mnenje zaposlenih, s katerimi ne želi niti komunicirati.

Slaba informiranost zaposlenih o dogodkih v podjetju ter nerešeni spori iz preteklosti so vplivali na nezadovoljstvo zaposlenih in predvsem sindikata, ki se je februarja leta 2002 odločil organizirati stavko.

2. Ciljne javnosti

Analizi stanja je sledila opredelitev ciljnih javnosti, s katerimi naj bi podjetje komuniciralo. Prva ključna javnost, ki so jo obravnavali, je bila notranja javnost. Vključevala je vodstvo, druge zaposlene, sindikat in nekdanje Lamine delavce. Druga pomembna javnost je bila vplivna javnost, in sicer mediji, ki s svojim poročanjem vplivajo na ustvarjanje javnega mneja

(Struc, 2005). Komuniciranje s stavekajočimi delavci je bilo nujno, da bi jim podjetje predstavilo svoja stališča in tudi njim omogočilo povedati svoje mnenje. Komuniciranje z mediji pa je bilo pomembno, da bi ti posredovali prave informacije, ki bi pripomogle k razumevanju in sprejemanju stališč podjetja.

3. Cilji projekta

Pri vsaki krizi je pomembno določiti cilje projekta reševanja, da se sistematično lotimo reševanja pravih problemov, ne pa česa nepotrebnega. V primeru stavke v Lami je bil prvi cilj poslovni cilj: preprečiti oziroma ublažiti stavko in zmanjšati škodo (Struc, 2005). Iz tega so izhajali komunikacijski cilji, ki so jih ločili na kratkoročne in dolgoročne.

Kratkoročni komunikacijski cilji so bili (Struc, 2005):

- rešitev krize v podjetju - doseči dogovor s sindikatom,
- spremeniti percepcijo ter doseči podporo interne javnosti in medijev,
- povečati verodostojnost Laminih poslovnih odločitev,
- predstaviti vodstvo podjetja kot uspešno, vredno zaupanja in kot verodostojen vir informacij.

Dolgoročni komunikacijski cilji so bili (Struc, 2005):

- vzpostaviti sistem komuniciranja v podjetju,
- povečati ugled podjetja pri vseh relevantnih javnostih,
- relevantne javnosti seznaniti z vizijo in s strategijo podjetja ter doseči njihovo podporo,
- vzdrževati dolgoročne odnose z mediji in internimi javnostmi.

4. Oblikovanje osnovnih sporočil

Z analizo stanja so torej ugotovili nezadovoljstvo zaposlenih. Percepcija delavcev je bila negativna, dejstva pa so bila sledeča (Struc, 2005):

- dolgovi podjetja so bili posledica prilagajanja novim tržnim razmeram,
- vodstvo je svoje obveznosti izpolnilo, vendar je
- komuničiranje z notranjo javnostjo posvetilo premalo pozornosti.

Po opredeljenih javnostih in ciljih, ki so jih želeli doseči, je bil naslednji korak oblikovanje sporočil. Podjetje je želelo spremeniti napačno dojemanje zaposlenih in sporočiti naslednje (Struc, 2005):

- vodstvo podjetja si prizadeva za konstruktivno reševanje nastalega problema,
- vodstvo skrbi za zaposlene,
- Lama je uspešno in perspektivno podjetje,
- podjetje ima jasno vizijo.

5. Komunikacijska strategija in taktike

Da bi določili, kako doseči zastavljene cilje, sta skupina SPEM in podjetje Lama pripravila strategijo z različnimi taktikami. Strategija komuniciranja je temeljila na odprtem, korektnem in pravočasnem obveščanju vseh vpletenih strani, predvsem zaposlenih. Z dvosmernim komuniciranjem so bili seznanjeni o poteku stavke in njenih posledicah, vodstvo pa je pridobilo povratne informacije (Struc, 2005).

Komunikacijske aktivnosti so izvedli v treh fazah, in sicer kot aktivnosti pred stavko, med njo in po njej.

Komunikacijske aktivnosti pred stavko

Nekaj dni pred stavko so se sestali člani kriznega tima, ki so ga sestavljali predstavniki vodstva podjetja in strokovnjaki za krizno komuniciranje skupine SPEM. Krizni tim je preučil situacijo in sklenil, da je stavka verjetno neizogibna. Dan pred stavko, 27. februarja leta 2002, se je pogajalska skupina podjetja sestala s stavkovnim odborom, da bi skušali rešiti spor, vendar sporazuma niso dosegli. Sindikat je vztrajal pri izvedbi stavke, kar je vodstvo podjetja sporočilo tudi predstavnikom medijev (Struc, 2005). Krizni tim je še isti dan pripravil osnovna orodja komuniciranja (Struc, 2005):

- komunikacijsko podlago za govorca,
- osnovna sporočila vodstva podjetja,
- seznam novinarjev,
- tiskovno sporočilo.

Komunikacijske aktivnosti med stavko

Na dan stavke, 28. februarja leta 2002, so s pomočjo skupine SPEM vodjo pogajalske skupine pripravili za nastop pred televizijsko kamero. V izjavi novinarjem je pojasnil stališča vodstva

podjetja. V svojem govoru je povedal, da so zahteve stavkovnega odbora preohlapne in nejasne, zato vodstvo predlaga ustanovitev pomiritvene komisije, v katero bi bili vključeni predstavniki obeh strani in bi preučila ter pojasnila zahteve stavkajočih (Struc, 2005). S potekom stavke so bili prek vodij oddelkov in oglasnih desk seznanjeni tudi vsi zaposleni. Sporočilo vodstva je bilo, da je stavka interesna, saj ni izpolnjevala pogojev, ki jih je predpisovala panožna kolektivna pogodba, zaradi česar ne bi bili upravičeni do nadomestila plače. Ugotovili so, da je večina delavcev na dan stavke raje odšla na dopust, kar jim je vodstvo odobrilo, le manjši delež zaposlenih se je odločil za skrajno dejanje (Struc, 2005).

Komunikacijske aktivnosti po stavki

Dan po stavki je delo normalno steklo. Vodstvo je zaposlene in medije obvestilo o poteku stavke, prav tako je ponovno pozvalo sindikat k sodelovanju in mirnemu reševanju spora (Struc, 2005). Do konca marca je vodstvo podjetja medijem še večkrat posredovalo informacije o dogajanju, vključno z aktivnostmi za rešitev spornih vprašanj. V tej fazi je vodstvo pričelo tudi s komuniciranjem tem, ki so se nanašale na poslovanje podjetja (Struc, 2005).

Po stavki so se aktivnosti nadaljevale s pogajanjem, dokler niso dosegli sporazuma glede spornih vprašanj. V tednih po stavki so začeli tudi s prenovo sistema internega komuniciranja v podjetju. Več o tem v poglavju Vzpostavitev sistema internega komuniciranja.

6. Merjenje učinkov

Merjenje učinkov je potekalo s pomočjo analize medijskih objav in razgovorov z zaposlenimi. Rezultati so bili sledeči (Struc, 2005):

- enakovredno predstavljanje stališč v medijih,
- umiritev stavkajočih,
- vzpostavitev osnovne informacijske strategije,
- komuniciranje je znova prešlo v domeno vodstva.

Stavka v podjetju Lama je bila kratkotrajna, zato ni bilo potrebe po obsežnejši komunikacijski akciji. Za komuniciranje z zaposlenimi so v podjetju uporabili vodje oddelkov in oglasne deske, ki so se izkazali kot najbolj verodostojni viri informacij. Novinarje so obveščali

pretežno s tiskovnimi sporočili. Največji izziv, s katerim sta se srečala skupina SPEM in Lama, je bil vzpostavitev sistematičnega in kredibilnega vira, ki bi zadovoljil željo po informacijah, med zaposlenimi pa bi omejil neutemeljene govorice ter zmanjšal vpliv sindikata.

5.3 VZPOSTAVITEV SISTEMA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

S stavko je podjetje spoznalo pomen internega komuniciranja, zato so se po njej, v sodelovanju s skupino SPEM, odločili za prenovu sistema internega komuniciranja. Prenova je obsegala naslednje aktivnosti (Kuzmič, 2005):

- izobraževanje o internem komuniciranju za vodstvene kadre in vodje oddelkov,
- ustanovitev komunikacijskega kolegija, ki je odločal o primernosti informacij, namenjenih zaposlenim in zunanjim javnostim, običajno pa je namenjen obveščanju vodstvenih kadrov o dogodkih v drugih oddelkih podjetja,
- prenovu oglasnih desk in določitev njihovih skrbnikov,
- prenovu internega časopisa in imenovanje glavnega urednika,
- seznanjanje interne javnosti z načrti vodstva podjetja na občasnih sestankih,
- tedenske sestanke vodstva in vodij oddelkov.

Vodstvo je zaposlene pisno seznanilo o prenovi sistema internega komuniciranja.

Potem, ko so si priznali, da krize ne povzroči samo stavka, ter spoznali, da je aktivno komuniciranje z zaposlenimi odlično sredstvo za preprečevanje stavke, so v podjetju pripravili dva predpisa:

- Organizacijski predpis odnosov z javnostmi v razmerah krize in
- Organizacijski predpis odnosov z javnostmi.

V prvem je natančno opredeljen postopek komuniciranja z notranjimi in zunanjimi javnostmi. Predpis določa orodja in tehnike komuniciranja z omenjenimi javnostmi ter odgovorne osebe za posamezna področja komuniciranja v kriznih razmerah (Organizacijski predpis odnosov z javnostmi v razmerah krize, 2004). Kot prvo točko določa prepoznavanje kriznih razmer, sledi imenovanje članov kriznega tima. Zatem izpostavlja analizo situacije ter opredelitev vseh možnih vprašanj in odgovorov nanje. V zadnji točki obravnava načrt komuniciranja z različnimi javnostmi (Organizacijski predpis odnosov z javnostmi v razmerah krize, 2004). Z

razliko od zgornjega dokumenta velja Organizacijski predpis odnosov z javnostmi za vsakdanje komuniciranje tako z notranjimi kot zunanjimi javnostmi. Namen dokumenta je zagotoviti dvosmernost komunikacij. Ker me najbolj zanimajo vsebine, povezane z internim komuniciranjem, povzemam le, kar je povezano z njim. Odgovorna oseba za izvajanje internega komuniciranja je direktor/ica splošno kadrovskega sektorja (Organizacijski predpis odnosov z javnostmi, 2004). Ključne točke predpisa so opredelitev dolžnosti odgovorne osebe in posameznih orodij komuniciranja z notranjimi javnostmi, ki so sledeča (Organizacijski predpis odnosov z javnostmi, 2004):

- Oglasne deske. Postopek komuniciranja prek teh je opredeljen v Priročniku o komuniciranju z zaposlenimi s pomočjo oglasnih desk. So najbolj razširjeno sredstvo v podjetju Lama. Vsebine zajemajo poročila o poslovanju podjetja, novice iz podjetja, navodila za delo, izboljšave, objave iz medijev in drugo (Priročnik o komuniciranju z zaposlenimi s pomočjo oglasnih desk, 2002).
- Interno glasilo Spoj. Izhaja vsaj enkrat na tri mesece.
- Pogovori predsednika uprave z zaposlenimi. Potekajo periodično, vsaj enkrat letno.
- Pisma predsednika uprave.
- Zbiranje pobud zaposlenih.

Tudi vodje oddelkov so sredstvo komuniciranja z zaposlenimi, čeprav v predpisu niso izrecno navedeni. Kot so ugotovili že v času stavke, so izredno pomemben vir informacij za zaposlene.

V Lami so v zadnjih nekaj letih ponovno vzpostavili uporaben sistem komuniciranja z notranjimi javnostmi. Z njim izvajajo socializacijo zaposlenih, ustvarjajo prijetno vzdušje in učinkovito upravljajo konflikte. Vodstvo si prizadeva vzpostaviti partnerstvo s svojimi zaposlenimi, saj so ljudje v podjetju izrednega pomena, ker predstavljajo vir konkurenčnih prednosti. Dobro razvito interno komuniciranje pripomore k boljši motivaciji zaposlenih, kar se kaže v višji storilnosti podjetja. Ne smemo pa pozabiti, da služi komuniciranje z notranjimi javnostmi preprečevanju konfliktov z zaposlenimi le ob hkratnem zagotavljanju ugodnih pogojev dela.

6. ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem predstavila teoretična izhodišča za ravnanje podjetja v primeru stavke in sem jih nato preverila na dejanskem primeru stavke. Upravljanje stavke se začne že pred njenim začetkom, in sicer v prvi vrsti z zagotavljanjem dobrih pogojev dela in nato z internim komuniciranjem. Slednje služi preprečevanju stavke, saj dobi vodstvo od zaposlenih z ustreznim programom komuniciranja informacije o problemih, s katerimi se zaposleni soočajo. Informacije pomagajo podjetju ustvariti razmere, ki bodo zadovoljevale zaposlene oziroma zaznati konfliktne situacije. Kljub temu lahko zaposleni napovejo stavko in v tem primeru jo najprej skušamo preprečiti s pogajanjem. Pogajanja so proces, v katerem stranki stremita k doseganju vzajemno sprejemljivega dogovora. Prva faza pogajanj poteka takoj po napovedi stavke. Od uspeha te faze je odvisno, ali se bo stavka razvila. Če stranki dosežeta sporazum, stavko preprečita, v nasprotnem primeru moramo sprožiti proces reševanja stavke, ki se najprej nanaša na nadaljevanje pogajanj. Ta so prvo sredstvo njenega reševanja, saj skušata stranki ponovno doseči sporazum. Reševaje pa ima še eno razsežnost, to je krizno komuniciranje. V času stavke se namreč srečamo s problemom širjenja pogosto negativnih informacij, ki so povezane s stavko in lahko škodujejo podjetju. Zato je potrebno komunicirati z zaposlenimi in vsemi ostalimi relevantnimi javnostmi podjetja hkrati. S tem jim zagotovimo natančne informacije o poteku stavke in prizadevanjih podjetja za njeno upravljanje. Glede na to, da je stavko potrebno napovedati nekaj dni pred njenim predvidenim začetkom, podjetje sproži krizno komuniciranje že pred pravo krizo. Komuniciranje je potrebno nadaljevati po stavki, vendar ima največji pomen med stavko.

Stavka za podjetje ni nujno negativna izkušnja, saj mu ponuja priložnost za učenje in uvedbo sprememb. Podjetje, ki je pred stavko zanemarilo interno komuniciranje, lahko vzpostavi nov program komuniciranja z zaposlenimi in ga vgradi v svoje delovanje, kar bo vodstvu pomagalo zaznati morebitno nezadovoljstvo med zaposlenimi in preprečiti stavko. Ali bo slednja resnično priložnost za uvedbo sprememb v podjetju, pa je odvisno od sposobnosti podjetja za izkoriščanje razmer sebi v prid.

Vodstvo Lame je februarja leta 2002 doživelo opozorilno stavko. Po njeni napovedi so kmalu začela pogajanja, ki so potekala po ustaljenem postopku v podjetju. Krizno komuniciranje je podjetje zaupalo skupini SPEM, ki je teoretično znanje in večletne izkušnje prilagodila

reševanju stavke v Lami. Rezultat sodelovanja med podjetjem in skupino SPEM je bilo uspešno obvladanje krize: umiritev stavkajočih in preprečitev širjenja negativnih informacij med druge javnosti. Dolgoročna umiritev stavkajočih je bila seveda posledica doseženega sporazuma o spornih točkah.

V Lami so stavko upravljali obratno od modela, ki ga predstavljam v diplomskem delu, kjer upravljanje stavke začnem s preprečevanjem in nato z reševanjem. Stavko so najprej reševali in zatem uvideli pomen preprečevanja. Reševanje stavke v omenjenem podjetju se sicer v veliki meri sklada z načinom reševanja, ki sem ga predstavila v tretjem in četrtem poglavju – z uporabo pogajanj in kriznega komuniciranja. Kot sem nakazala, je stavka lahko priložnost, kar je za Lamo tudi bila. V podjetju so spoznali, da morajo vzpostaviti nov sistem internega komuniciranja, ki služi preprečevanju stavk. Konstruktivni odnosi z zaposlenimi so izredno pomembni za zaznavanje težav. Zato od tega dogodka dalje aktivno gojijo sistem internega komuniciranja in se trudijo vzdrževati dobre pogoje dela, kar je prvi pogoj zadovoljnih zaposlenih.

Menim, da so interno komuniciranje, pogajanja in krizno komuniciranje, umeščeni v proces kriznega menedžmenta, sredstva, ki vodstvu pomagajo preprečiti oziroma rešiti stavko. Skozi diplomsko delo sem predstavila različne teoretične smernice za učinkovito vodenje teh procesov. Vendar slednjih ni vselej mogoče uporabiti dosledno, ker običajno neka situacija zahteva prilagoditev teorije. Zavedati se moramo, da teoretična navodila sama po sebi ne zagotavljajo uspeha. Različni spleti okoliščin in način izvajanja navodil vplivajo na rezultate. Upoštevanje teoretičnih smernic pa služi kot izhodišče za boljše delovanje podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adkins, Ben. 7 Ways Management Can Improve Communication. Forth Worth Business Press, 2001. Vol. 16, Issue 43, p 49.
2. Aponte Perez, Francisco. Evaluation of Mediation Techniques. Labor Law Journal, 1959. Vol. 10, Issue 10, p 716-720.
3. Ašanin Gole, Pedja. Krizno in konfliktno komuniciranje. PiaR, 2000, 1, str 1-3.
4. (2004) Best Practices for Improving Internal Communications. Pay for Performance Report. Vol. 4, Issue 3, p 10-12.
5. Berlogar, Janko (1999). Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
6. Bierck, Richard. What Will You Say When Disaster Strikes? Harvard Quarterly, 2003. Vol. 48, Issue 4, p 1-4.
7. Bland, Michael (1998). Communicating Out of Crisis. Macmillan Press Ltd., London.
8. Brajša, Pavao (1994). Managerska komunikologija. Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
9. Brown, Timothy S. Powerful Crisis Communications Lessons. PR Lessons Learned From Hurricane Isabel. Public Relations Quarterly, 2003. Vol. 48, Issue 4, p 31-34.
10. Creigh, S. W. The Economic Costs of Strikes. Industrial Relations Journal, 1978. Vol 9, Issue 1, p 19-26.
11. Coombs, W. Timothy (1999). Ongoing Crises Communication. Sage Publications Ltd., London.
12. (2004) Crises communications 101. Professional Builder. Vol. 69, Issue 8, p 90.
13. Černetič, Metod (1997). Poglavja iz sociologije organizacij. Založba Moderna Orgaizacija, Kranj.
14. Davison, Caroline L. Practical Steps to Improve Communication with Employees. New Hampshire Business Review, 2001. Vol. 23, Issue 2, p 6-7.
15. Davidson, Wallace N., Worrel, Dan L. in Garrison, Sharon H. Effect of Strike Activity on Firm Value. Academy of Management Journal, 1988. Vol. 31, Issue 2, p 387-393.
16. Demers, Julie. Negotiation Skills Can Be Learned. CMA Management, 2002. Vol. 76, Issue 8, p33-35.

17. Dubrovski, Drago (2000). Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Visoka šola za management, Koper.
18. (2005) Crisis Management. Employee Benefit Plan Review. Vol. 59, Issue 9, p 5-6.
19. Fearn-Banks, Kathleen (2001). Crises Communication. V: Heath, Robert L. (ur.): Handbook of Public Relations. Sage Publications, Inc., London.
20. Flaherty, Sean. Contract Status and the Economic Determinants of Strike Activity. Industrial Relations, 1983. Vol 22, Issue 1, p 20-32.
21. Gatchalian, Jose C. Principled Negotiations – A Key to Successful Collective Bargaining. Management Decision, 1998. Vol 36, Issue 4, p 222- 225.
22. Gonzalez-Herrero, Alfonso in Pratt, Cornelius B. An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communication Management. Journal of Public Relations Research, 1996. Vol. 8, Issue 2, p 79-105.
23. Gremmill, Gary. Managing Upward Communication. Management Review, 1970. Vol. 59, Issu 5, p 25-28.
24. Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (1997). Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
25. Grunig, James E. in Hunt, Todd T. (1984). Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Philadelphia.
26. Grunig, James E. in Grunig, Larissa A. (1992). Models of Public Relations and Communication. V: Grunig, James E. (ur): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.
27. Grunig, James E. in White, John (1992). The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and Practice. V: Grunig, James E. (ur): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.
28. Hermone, Ronald H. How to Negotiate... and Come Out the Winner. Management Review, 1974. Vol 63, Issue 11, p 19-25.
29. Imberman, Woodruff. Strike Cost More Than You Think. Harvard Business Review, 1979. Vol. 57, Issue 3, p 133-138.

30. Imberman, Woodruff. Who Strikes – and Why? *Harvard Business Review*, 1983. Vol. 61, Issue 6, p 18-28.
31. Jackson, Michael P. (1991). *An Introduction to Industrial Relations*. Routledge, London, New York.
32. Jiles, Jennifer. Lessons Learned From the UPS Strike. *Public Relations Tactics*, 1997. Vol. 4, Issue 11, p 1-3.
33. Jo, Samsup in Shim, Sung Wook. Paradigm Shift of Employee Communication: The Effect of Management Communication on Trusting Relationships. *Public Relations Review*, 2005. Vol. 31, p 277-280.
34. Kavčič, Bogdan (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
35. Kavčič, Bogdan (1996). *Spretnost pogajanja*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
36. Kavčič, Bogdan, Lukan, Andrej, Mesner-Andolšek, Dana in Čibron, Andreja (1991). *Stavke*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
37. Keller Johnson, Lauren. Make Conflicts Drive Results. *Harvard Management Update*, 2004. Vol. 9, Issue 9, p 8-9.
38. Kennedy, Gavin (2003). *Perfect Negotiation*. All You Need to Get It Right the First Time. Third edition. Random House, London.
39. Koster, Maria C. in Politis-Norton, Helen. Crisis Management Strategies. *Drug Safety*, 2004. Vol 27, Issue 8, p 603-608.
40. Lake, David. Avoiding the Crisis. How Careful Planning and Issues Monitoring Will Avoid the Real Crisis Communication Scenario. V: Nada Serajnik Sraka in Klement Podnar (ur.): *Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi: Zbornik referatov (1997-2000)*.
41. (2000) *Pruning the Grapevine*. Leadership for the Front Lines, p 7.
42. Lerbinger, Otto (1997). *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.
43. Maise, Lisa in Anderson, Christina L. Integrating Communications: Is the Ideal Achievable? *Corporate Communications*, 2003. Vol. 8, Issue 4, p 223-228.
44. Maki, Dennis R. The Effect of the Cost of Strikes on the Volume of Strike Activity. *Industrial and Labour Relations Review*, 1986. Vol. 39, Issue 4, p 552-563.

45. McMaster, John B. Getting the Word to the Top. *Management Review*, 1979, Vol. 68, Issue 2, p 62-66.
46. McKenna, Colleen (1998). *Powerful Communication Skills. How to Communicate with Confidence*. Career Press, New Jersey.
47. Melymuka, Kathleen. Let's Make a Deal. *Computerworld*, 2003. Vol. 37, Issue 45, p 50.
48. Messmer, Max. Communicating Effectively with Employees. *Strategic Finance*, 2005. Vol. 86, Issue 8, p 15-16.
49. Milano, Carol. The Benefits of Post-Crisis Counseling. *Risk Management*, 2005. Vol. 52, Issue 5, p 12-17.
50. Moberly, Michael D. Striking a Happy Medium: The Conversion of Unfair Labor Practice Strikes to Economic Strikes. *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, 2001. Vol. 22, Issue 1, p 131-173.
51. Možina, Stane, Tavčar, Mitja, Zupan, Nada in Kneževič, Ana Nuša (2004). *Poslovno komuniciranje. Evropske razsežnosti. Druga. izdaja. Obzorja, založništvo in izobraževanje*, Maribor.
52. Muller-Jentsch, Walther. Strikes and Strike Trends in West Germany, 1950-78. *Industrial Relations Journal*, 1981. Vol. 12, Issue 4, p 36-57.
53. Nelson, Jim. Crisis Communications, Coordination in the Program. *Security: For Buyers of Products, Systems & Services*, 2004. Vol. 41, Issue 7, p 68-69.
54. Neumann, George R. The Predictability of Strikes: Evidence from the Stock Market. *Industrial and Labour Relations Review*, 1980. Vol 33, Issue 4, p 525-532.
55. Novak, Božidar (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
56. Novak, Mitja in Jurančič, Ilija in Kyovsky, Rudi (1992). *Sindikalno pravo*. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.
57. Obsten, Andrea. How to Handle a Public Relations Crisis. *Business West*, 2000. Vol. 16, Issue 12, p 64.
58. Parker, Susan G. Block That Tactic! *Harvard Management Communication Letter*, 2003. Vol. 6, Issue 9, p 3-5.
59. Pepper, Gerald L. (1995). *Communicating in Organizations. A Cultural Approach*. McGraw-Hill, Inc., New York.

60. Persons, Obeua S. The Effects of Automobile Strikes on the Stock Value of Steel Suppliers. *Industrial Journal of Labour Relations*, 1995. Vol. 49, Issue 1, p 78-87.
61. Poler Kovačič, Melita. Preiskovalno novinarstvo. *Teorija in praksa*, 2003. Let. 40, 207-228. Ljubljana: FDV.
62. Regester, Michael in Larkin, Judy (2002). *Risk Issues and Crisis Management*. Second edition. Kogan Page Limited, London.
63. Sayles, Leonard R. Wildcat Strike. *Harvard Business Review*, 1954. Vol 32, Issue 6, p 42-52.
64. Salkič, Aleksander (2002). Stavka kot priložnost za uspešno medijsko podporo ciljem vodstva podjetja oziroma kako obrniti javno mnenje sebi v prid. Šesta slovenska konferenca za odnose z javnostmi.
65. Seymour, Mike in Moore, Simon (2000). *Effective Crisis Management*. Cassell, London and New York.
66. Schade, Jenny. Did You Get My E-mail About Checking Your Voice Mail? *Public Relations Tactics*, 2004. Vol. 11, Issue 1, p 14.
67. Sinickas, Angela. Communicating Is Not Optional. *Harvard Management Communication Letter*, 2001. Vol. 4, Issue 6, p 1-3.
68. Skinner, Merna. Play Nice. *Succesful Meetings*, 2003. Vol. 52, Issue 8, p 30.
69. (1994) *Slovar slovenskega kjižnega jezika*. Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Removša. Držvna založba Slovenije, Ljubljana.
70. Smith, Ronald D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. Second edition. Lawrence Erlbaum sociates, Inc., Publishers, New Jersey.
71. (1997) *Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejanosti (SKPGD)*. Uradni list Republike Slovenije, št. 40, Ljubljana.
72. Stanton, Peter V. Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing a Crisis. *Public Relations Quarterly*, 2002. Vol. 47, Issue 2, p 19-22.
73. (2004) *Stavke v obdobju 1998 – 2002*. *Ekonomsko ogledalo*, št. 3. Urad Republike Slovenije za makorekonomske analize in razvoj, Ljubljana.
74. Sull, Donald. Steering Through Uncertainty. *European Business Forum*, 2005. Issue 21, p 25-27.

75. (2003) Coping with Office Conflict. Unearthing and Reasonably Covert Issues. The Receivables Report. Vol. 18, Issue 12, p 10.
76. Volkema, Roger J. (1999). The Negotiation Toolkit. Amacom, New York.
77. White, Jon in Mazur, Laura (1995). Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. Addison-Wessley Publishing Company, Harlow.
78. Williams, Roger in Guest, David. Psychological Research and Industrial Relations: A Brief Review. Occupational Psychology, 1969. Vol 43, Issue 3/4, p 201-211.
79. Wilson, Donald O. Diagonal Communication Links Within Organizations. Journal of Business Communication, 1992. Vol. 29, Issue 2, p 129-143.
80. (1991) Zakon o stavki (ZStk). Uradni list Socialistične federativne republike Jugoslavije, št. 23, Beograd.

ELEKTRONSKI VIRI

1. www.answers.com/strike
2. www.crisisexperts.com/pub.htm
3. www.lama.si
4. www.skei-si.com/index.php?option=content&task=view&id=51&Itemid=94;SubMenu=#53
5. www.skoj.si/index.php?id=76
6. www.sorm.state.tx.us/Risk_Management/Business_Continuity/pr_crisis.php
7. www.spem.si
8. en.wikipedia.org/wiki/Intranet

NOTRANJI VIRI PODJETJA

1. (2002) Priročnik za komuniciranje z zaposlenimi s pomočjo oglasnih desk, Lama d.d. Dekani.
2. (2003) Splošna brošura podjetja Lama d.d Dekani.
3. (2004) Organizacijski predpis odnosov z javnostmi, Lama d.d. Dekani.
4. (2004) Organizacijski predpis odnosov z javnostmi v razmerah krize, Lama d.d. Dekani.

DRUGI VIRI

1. (2005) Pogovor z Martino Kuzmič, Lama d.d. Dekani.
2. (2005) Pogovor z Juretom Strucem, SPEM Komunikacijska skupina d.o.o.

PRILOGE

PRILOGA A: Prizadevanja vodstva podjetja Lama za ugodno rešitev spora se nadaljujejo. Tiskovno sporočilo podjetja Lama d.d. Dekani, 27.8.2002.

PRILOGA B: Vodstvo podjetja predlaga ustanovitev pomiritvene komisije. Tiskovno sporočilo podjetja Lama d.d. Dekani, 28.2.2002.

PRILOGA C: Vodstvo upa na uspešna pogajanja s sindikatom. Tiskovno sporočilo podjetja Lama d.d. Dekani, 1.3.2002.

PRILOGA D: Zapis televizijske oddaje Vaš kraj, TV SLOVENIJA 1, 28.2.2002.

PRILOGA E: Zapis radijske oddaje Jutranjik, Radio Koper, 28.2.2002.

PRILOGA F: Opozorilna stavka v dekanskem podjetju Lama. V: Večer, 1.3.2002, avtor kmm.

PRILOGA G: V Lami so stavkali. V: Primorske novice, 1.3.2002, avtor kg.

PRILOGA A



Neuspešna pogajanja med vodstvom podjetja Lama in sindikatom KNSS

PRIZADEVANJA VODSTVA PODJETJA LAMA ZA UGODNO REŠITEV SPORA SE NADALJUJEJO

Pogajalska skupina podjetja je predlagala ustanovitev komisije za pomirjanje in preložitve stavke; stavkovni odbor je pogajanja predčasno zapustil

(Dekani, 27. februar 2002)

V delniški družbi Lama, ki se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo pohišvenega okovja, in zaposluje okrog 430 ljudi, so danes potekala pogajanja med vodstvom podjetja in stavkovnim odborom sindikata KNSS. Pogajalska skupina podjetja se je sestala s stavkovnim odborom z namenom sporazumne rešitve opozorilne stavke, ki je bila napovedana za četrtek, 28. februarja. Spor je nastal zaradi zahtev sindikata v zvezi z dodatnim nagrajevanjem. Pogajalska skupina podjetja je predlagala, da se za reševanje spornih zadev ustanovi komisija za pomirjanje, ki bi imela za nalogo razrešiti sporne zadeve. Prav tako so predlagali, da se stavka preloži, obe strani pa bi skušali razrešiti sporna vprašanja po postopku, ki ga določa panožna kolektivna pogodba.

Stavkovni odbor predlogov ni sprejel in je pogajanja zapustil. Namesto reševanja aktualnih problemov med pogajanji je večkrat izpostavljala tožbo podjetja v zvezi s stavko iz leta 2000, ki jo je uprava vložila zoper stavkovni odbor. Tožbo bo sodišče v Kopru obravnavalo marca letos. Vodstvo podjetja Lama je razočarano nad odločitvijo sindikata, da bo stavko vendarle izvedlo. Vodstvo je tudi prepričano, da za stavko niso izpolnjeni pogoji, ki jih določa panožna kolektivna pogodba. Ta namreč zavezuje obe strani, da sporna vprašanja predhodno poskušata rešiti s postopkom pomirjanja, v kolikor to ne uspe, pa z arbitražo.

Predsednik uprave podjetja Lama Drago Jerman, je ob tem povedal: "Vseskozi smo si s sindikatom prizadevali za uspešno reševanje sporov in se zavedamo, da stavka ni izhod za rešitev težav. Zahteve in pritožbe sindikata smo resno obravnavali, vendar je potrebno ob tem upoštevati dejstvo, da so zaposleni podjetja Lama redno prejeli plače v skladu s kolektivno pogodbo, prav tako pa smo ves čas ohranjali vsa delovna mesta tudi v času težavnega obdobja slovenske kovinske industrije."

PRILOGA B



V podjetju Lama kljub stavki delujejo nemoteno vsa režijska področja poslovanja, odprema in delno proizvodnja

VODSTVO PODJETJA PREDLAGA USTANOVITEV POMIRITVENE KOMISIJE

V prvi izmeni 55 odstotkov zaposlenih ne stavka; nekateri zaposleni so zaprosili za redni dopust

(Dekani, 28. februar 2002)

V podjetju Lama, ki zaposluje okrog 430 ljudi, danes poteka opozorilna stavka. Kljub temu, da se je včeraj pogajalska skupina sestala s stavkovnim odborom, so bila pogajanja neuspešna. Vodstvo podjetja je potek stavke spremljalo in ugotovilo, da od 306 zaposlenih v prvi izmeni, 148 ljudi dela, od 37 odsotnih pa je 20 ljudi zaprosilo za dopust danes zjutraj, ob prihodu na delo. Nemoteno potekajo vsa režijska dela, odprema in delno proizvodnja. V podjetju je bila prisotna tudi inšpekcija za delo.

Čeprav je vodstvo podjetja storilo vse, da bi doseglo sporazumno rešitev, stavkovni odbor ni sprejel predloga o ustanoviti pomiritvene komisije. Vodja pogajalske skupine Tomaž Bordon je dejal: "Poudarjamo, da so zahteve stavkovnega odbora preohlapne in nejasne. Trdno smo prepričani, da je ustanovitev pomiritvene komisije ključ do rešitve nastale situacije. Omenjena in predlagana komisija bi lahko proučila in razjasnila zahteve stavkovnega odbora, prav tako pa bi lahko opredelila, kakšne bi naj bile domnevne kršitve s strani uprave podjetja. Še vedno upamo, da bodo predstavniki stavkovnega odbora po koncu današnje stavke pristopili k skupnemu in konstruktivnemu reševanju problema. Le tako bomo dosegli sporazumno odločitev ki bo v prid vseh zaposlenih."

Vsi zaposleni so bili korektno obveščeni, da je stavka interesna in zaradi tega udeleženci stavke nimajo pravice do nadomestila plače. Ker niso izpolnjeni pogoji po 63. členu panožne kolektivne pogodbe in se kršitev ne nanaša na kršenje le te, stavka ne bo plačana.

PRILOGA C



Delo v podjetju danes normalno steklo; vodstvo podjetja ocenjuje škodo

VODSTVO UPA NA USPEŠNA POGAJANJA S SINDIKATOM

Vodstvo podjetja ponovno predlaga ustanovitev petčlanske komisije za pomirjanje, ki bi jo sestavljala dva predstavnika vsake strani

(Dekani, 01. marec 2002)

Delo v podjetju Lama je po včerajšnji opozorilni stavki danes normalno steklo. Vodstvo podjetja ocenjuje škodo, ki je nastala zaradi včerajšnjega delnega zastoja v proizvodnji. Pogajalska skupina je sindikatu danes ponovno predlagala ustanovitev komisije za pomirjanje, v katero imenuje vsaka stran po dva predstavnika, ti pa skupaj imenujejo predsednika. Vodstvo podjetja upa, da bo sindikat predlog sprejel in pristopil k nadaljnjim pogajanjem in skupnem reševanju problemov. V vodstvu so prepričani, da bi omenjena komisija razčistila nesoglasja pri interpretaciji dogovora iz leta 2000 ter omogočila pregled stanja. Le če bosta obe strani dogovor enako razumeli, in z jasno opredeljenimi izhodišči stavkovnega odbora, bodo nadaljnja pogajanja omogočila sporazumno odločitev v prid vseh.

Interesi vodstva so bili vseskozi, da bi se zahteve sindikata reševale po mirni poti in da stavke kot skrajni primeri reševanja problemov niso ključ za trajno rešitev spora. Vodja pogajalske skupine Tomaž Bordon je dejal: »S predlogom, da se ustanovi komisija za pomirjanje, že ves čas upamo na sporazumno reševanje sporov brez skrajnih ukrepov. Z namenom, da se izognemo nadaljnjim zaustavitvam dela v podjetju, smo sindikatu ponovno podali predloge za nadaljnje pogajanje in upamo, da bo sindikat tokrat pristopil k pogajanjem z vso resnostjo in z ustvarjalnimi predlogi, ki bodo pripeljali do čimprejšnje ugodne rešitve.« Delniška družba Lama zaposluje okrog 430 ljudi in je v obdobjih gospodarskih sprememb s sposobnostjo in izkušnostjo zaposlenih uspešno prebrodila krizna obdobja. V primerjavi z drugimi podjetji v kovinski panogi imajo zaposleni nadpovprečne dohodke, ki jih tudi v celotnem obdobju delovanja podjetja redno prejemajo. Posledice, ki jih je v celotni kovinski panogi povzročil 11. september, zaenkrat niso prizadele Lame, vendar se v prvih mesecih letos soočajo z določenim manjšim upadom prodaje. Zato je v interesu vodstva, da z uspešnimi pogajanjimi preprečijo nadaljnja zapletanja in se posvetijo predvsem krepitvi uspešnosti nadaljnjega poslovanja, kar je tudi v interesu zaposlenih.

PRILOGA D

TV SLOVENIJA 1, 28. FEBRUAR 2002, četrtek

Oddaja: Vaš kraj

Termin: 19.05

Avtor: Nataša Ugrin Tomšič

Vsebina: Stavka v Lami Dekani

Trajanje: 1,5 min

430 delavcev dekanskega podjetja Lama je natanko ob 6. uri začelo 24-urno stavko. Vodstvo podjetja namreč ni izpolnilo stavkovnih zahtev sindikatov o dodatnem nagrajevanju zaposlenih in o prenovi plačnega sistema.

NATAŠA UGRIN TOMŠIČ: V Lami je zaposlenih nekaj čez 400 delavcev, večina proizvodnje, razen najnujnejših del, stoji. Sindikat in vodstvo imata kar nekaj neporavnanih računov. Poleg terjatev zaradi premalo izplačanih plač v višini 700 mio Sit, ki jih delavci prodajajo najboljšemu ponudniku, jih čaka še poravnava na sodišču, glede zakonitosti zadnje stavke. Najpomembnejši razlog za današnjo stavko pa je nespoštovanje dogovora med sindikati in vodstvo iz leta 2000, po katerem bi morali delavci imeti zagotovljene določene ugodnosti pri izplačilih najnižjih plač.

DAMIJAN PIRIH: Do danes se nekatere stvari niso izpolnile in to je v bistvu glavni razlog. Predvsem pa nespoštovanje stimulacije, nepravilno izplačevanje dodatka na osnovno plačo posameznika in nedokončan plačilni sistem.

NATAŠA UGRIN TOMŠIČ: Glede plačilnega sistema vodstvo pravi, da so ga sindikatu predstavili, vendar ta ni bil pripravljen konstruktivno sodelovati, sicer pa stavkovne zahteve označuje kot nejasne in premalo definirane.

PRILOGA E

RA KOPER, 28. FEBRUAR 2002, četrtek

Oddaja: Jutranjik

Termin: 07.00

Avtor: /

Vsebina: V dekanski Lami danes opozorilno stavkajo

Trajanje: 0,90 min

Ocena: /

V dekanskem podjetju Lama so danes zjutraj pričeli z opozorilno stavko, ki naj bi trajala 24 ur. Sinočnja pogajanja med sindikatom in vodstvom niso bila uspešna, vendar bodo danes z njimi nadaljevali. Konfederacija novih sindikatov neodvisnost je opozorilno stavko napovedala že pred tednom, vendar jo je preklicala. Če pa se jim tudi tokrat ne bo uspelo dogovoriti, naj bi v kratkem začeli z daljšo stavko. Bistvena zahteva sindikata v Lami je izpolnitev dogovora, ki so ga leta 2000 dosegli z upravo. Po besedah sindikata vodstvo v dveh letih namreč ni izpolnilo obljube o plačilnem sistemu.

TOMAŽ BORDON; Ravno zaradi tega vzroka smo včeraj pristopili k pogajanjem in predlagali, da ustanovimo komisijo za pomiritev, ki bi te nejasnosti ali različne interpretacije, ki se očitajo glede dogovora v preteklem letu, razčistila in uskladila. Stavkovni odbor je ta predlog zavrnil ...

NATAŠA UGRIN TOMŠIČ: Kljub pripravljenosti obeh strani, da bi čimprej odpravili vsa odprta vprašanja, so pogajanja zastala. Zato je mogoče, da se bo sindikat odločil za daljšo stavko že v kratkem.

PRILOGA F

Opozorilna stavka v dekanskem podjetju Lama

V delniški družbi Lama, kjer proizvajajo pohištveno okovje, so le dan pred napovedano opozorilno stavko (v sredo zvečer) končno stekla pogajanja med vodstvom podjetja in stavkovnim odborom sindikata Konfederacija novih sindikatov Slovenije (KNSS) - Neodvisnost. Vendar dogovora ni bilo več mogoče doseči, zato so v Lami včeraj ob šesti uri zjutraj začeli stavkati, tretja izmena pa naj bi, so nam včeraj zvečer zagotovili v stavkovnem odboru, poskrbela, da bo proizvodnja danes ob šestih zjutraj ponovno stekla. "Že deset let se dogovarjamo in podpisujemo razne dogovore, ki se jih uprava potem ne drži. Tokrat gre za opozorilno stavko, s katero želimo doseči spoštovanje naših pravic, predvsem pa že sprejetih dogovorov," je za Večer povedal predsednik sindikata KNSS v podjetju Lama, Renato Šterpin.

Zavrelo je že ob izplačilu decembrske plače v letošnjem januarju, ko so delavci na-

mesto obljubljenih 24 dodatnih tisočakov, ki so si jih prislužili z decembrskim 36-odstotnim presežkom načrtanega dela, prejeli le 12.000 tolarjev. Kljub dogovoru z delodajalcem po dveh letih še vedno ni izdelan ustrezen plačilni sistem, poudarja Šterpin. Vodstvo podjetja (žal k telefonu včeraj nismo uspeli priklicati nikogar razen tajnice) pa je v sporočilu za javnost navedlo, da je od skupno 430 delavcev, 306 jih je zaposlenih v prvi izmeni, med stavko normalno delalo 148 zaposlenih, od 37 odsotnih pa je za dopust zaprosilo 20 delavcev, zato je so kljub stavki "nemoteno potekala vsa režijska dela, odprema in delno tudi proizvodnja".

Vodja pogajalske skupine delodajalcev **Tomaž Bordon** pa je v istem pismu zapisal, da so zahteve stavkovnega odbora preohlapne in nejasne. Zato so predlagali ustanovitev pomiritvene komisije.

(kmm)

V Lami so stavkali

Za delavce vedno zmanjka denarja, trdi sindikat

DEKANI - Delavci v dekanski Lami so včeraj ustavili stroje in opozorilno stavkali. To je že peta stavka v podjetju v zadnjem desetletju, ki jo je pripravil Lamin sindikat KNSS Neodvisnost. Vodstvu podjetja očitajo, da ne spoštuje sprejetih dogovorov.

Že ob stavki novembra leta 2000 sta se vodstvo in sindikat dogovorila, da bodo do junija lani skupaj oblikovali nov plačni sistem v podjetju, s katerim bi zmanjšali prevelike razlike med plačnimi razredi. Z rezultatom delavci niso zadovoljni; predvsem tisti iz najnižjih tarifnih razredov niso prav nič na boljšem, kvečjemu na slabšem. Ob koncu leta pa se je zataknilo tudi pri izplačilu stimulacij. "Uprava je našla denar izplačilo nagrad za uspešnost direktorjem sektorjev; za delavce pa je zmanjkalo," je razložil predsednik stavkovnega odbora **Renato Šterpin**. Pogajanja med vodstvom in sindikatom KNSS o preložitvi stavke v sredo niso obrödila sadov. Tako da je 400 Laminih delavcev včeraj stavkalo, opravljali so le nujna dela na petih strojih. Predsednik uprave Lame **Drago Jerman** je povedal, da so zahteve sindikata resno obravnavali in si prizadevali za uspešno reševanje sporov. Opozoril je še, da so zaposleni redno prejemali plače v skladu s kolektivno pogodbo. Poleg stavke pa so vroča tema v Lami tudi terjatve delavcev do podjetja zaradi premalo izplačanih plač. Terjatve naj bi se povzpele že skoraj na 600 milijonov tolarjev; delavci pa so se jih odločili prodati najboljšemu ponudniku. (kg)