

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Ula Spindler

Mentor: doc. dr. Zlatko Jančič

Somentor: doc. dr. Dejan Verčič

**ODNOSI Z JAVNOSTMI V KRIZNEM MANAGEMENTU
STRATEŠKO NAČRTOVANJE, UPRAVLJANJE IN KOMUNICIRANJE V
OBDOBJU PREDKRIZE**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2002

K A Z A L O

UVOD	4
1. O KRIZNEM MANAGEMENTU	6
1.1. KRIZA.....	6
1.2. KRIZNI MANAGEMENT.....	8
1.3. POMEMBNOST KRIZNEGA MANAGEMENTA	9
1.3.1. Aktivizem deležnikov	10
1.3.2. Nova tehnologija.....	10
1.4. UMEŠTITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI V KRIZNI MANAGEMENT	11
1.4.1. Definicije odnosov z javnostmi.....	11
1.4.2. Odličnost odnosov z javnostmi.....	13
1.4.3. Umestitev odnosov z javnostmi v krizni management.....	14
2. OČRT KRIZNEGA MANAGEMENTA	16
2.1. OKVIR ZA RAZUMEVANJE KRIZNEGA MANAGEMENTA	16
2.1.1. Modeli kriznega managementa.....	16
2.2. TRISTOPENJSKI PROCES KRIZNEGA MANAGEMENTA.....	19
2.2.1. Predkriza	20
2.2.2. Kriza	21
2.2.3. Pokriza	21
3. OBDOBJE PREDKRIZE	21
3.1. ZAZNAVA OPOZORILNIH SIGNALOV.....	21
3.1.1. Organizacija sistema pregledovanja informacij o potencialnih krizah.....	22
3.1.2. Pridobivanje informacij za sistem pregledovanja.....	25
3.1.3. Zbiranje informacij za sistem pregledovanja.....	26
3.1.4. Analiza informacij za sistem pregledovanja	27
3.2. PREPREČEVANJE KRIZE	29
3.2.1. Osnoven proces preprečevanja krize	29
3.2.2. Upravljanje žgočih problemov (issue management).....	30
3.2.3. Upravljanje tveganja (risk management).....	38

3.2.4. Grajenje odnosov z deležniki.....	40
3.3. PRIPRAVA NA KRIZO	42
3.3.1. Diagnosticiranje šibkih točk organizacije	42
3.3.2. Tipi kriz	43
3.3.3. Krizna skupina	44
3.3.4. Govorec.....	47
3.3.5. Krizno managementski načrt.....	49
4. OBDOBJE KRIZE	54
4.1. OPREDELITEV KRIZE.....	54
4.2. KRIZA IN POTREBA PO INFORMACIJAH.....	54
4.2.1. Kriza kot proizvodnje informacij	55
4.2. OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE KRIZE TER OKREVANJE PO KRIZI.....	55
4.3.1. Začetni odziv na krizo.....	56
4.3.2. Škoda ugledu organizacije v krizi.....	57
5. POKRIZNO OBDOBJE.....	61
5.1. EVALUACIJA KRIZE	61
5.1.1. Evaluacija izvedbe kriznega managementa.....	61
6. ŠTUDIJA PRIMERA – Kriza Rdečega križa Slovenije.....	64
6.1. ORIS SLOVENSkih OKOLIŠČIN DELOVANJA HUMANITARNIH ORGANIZACIJ	64
6.2. RDEČI KRIŽ SLOVENIJE - NAJVEČJA SLOVENSKA HUMANITARNA ORGANIZACIJA	66
6.3. FUNKCIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V RKS PRED KRIZO	68
6.4. KRIZA V RKS.....	68
6.4.1. Opis okoliščin.....	68
6.4.2. Analiza krize po tristopenjskem modelu kriznega managementa.....	73
6.4.2.1. Predkrizno obdobje	73
6.4.2.2. Krizno obdobje.....	75
6.4.2.3. Pokrizno obdobje.....	77
ZAKLJUČEK.....	80
LITERATURA IN VIRI.....	82

UVOD

Vsak dan mediji poročajo o novih naravnih katastrofah, tehnoloških nesrečah, človeških konfliktih in managerskih spodrslijajih. Živimo v informacijski družbi, kjer smo ljudje dobesedno medsebojno povezani v globalno vas. Ko eksplodira bomba v Kuti na Baliu (Indonezija), mediji nemudoma pričnejo s poročanjem, CNN¹ nam celo z mesta nesreče prikazuje obraze žrtev in šokiranih mimoidočih. Večerne in jutranje izdaje časopisov nam podajo poglobljeno analizo političnega dogajanja in zakulisja »bombe v Kuti«. Na žalost se zdi, da se katastrofe dogajajo bolj pogosto in postajajo vedno hujše. Ali pa smo v dobi elektronskih medijev, ki nam neprestano prinašajo nove informacije iz oddaljenih koncev sveta in smo vedno bolj obveščeni o različnih nesrečnih dogodkih. Nesreč in katastrof tako ni več mogoče prikriti, zato »z glavo v pesek« pristop k reševanju krize ni več primeren.

Krizam se ne moremo izogniti, število različnih kriz narašča s kompleksnostjo tehnologije in družbe. Narašča tudi število opazovalcev, predvsem medijev, ki pozorno sledijo dogajanju v svojem okolju, s tem pa tudi zmanjšujejo število medijsko neobjavljenih kriz. Pametni managerji zato ne zanemarjajo pomembnosti razumevanja krize. Vedno več pozornosti posvečajo raziskovanju vzrokov za krizo in njeno dinamiko, občutljivostim organizacije, pripravam na krizo in postopkom, če se kriza pojavi, kako zmanjšati škodo, ki jo lahko povzroči življenjem, lastnini in ostalim neprecenljivim dobrinam, kot je na primer ugled organizacije. Krize so del našega vsakdanjika, so naravna faza razvoja organizacije in zato naj ne bi bile nepričakovane. Poznamo možnosti, da se nanje strateško pripravimo in tako preprečimo oziroma vsaj zmanjšamo verjetnost, da kriza udari z vso močjo. Torej krizo lahko razumemo tudi kot razvojno priložnost in ne samo kot grožnjo organizaciji.

Slednje pa si v svoji diplomski nalogi prizadevam približati bralcu. Najboljši način za spopad s krizo je namreč njeno preprečevanje. Občasno kriza udari nepričakovano in jo težko zaustavimo, kljub temu pa jo s pravilnimi pristopi marsikdaj lahko preprečimo. Hipoteza moje diplomske naloge je tako sledeča: organizacija lahko z natančnim opazovanjem, določanjem in analiziranjem potencialnih problemov v predkriznem obdobju krizo prepreči oz. ublaži njen udarec ter tako delno ali v celoti prepreči škodo, ki bi jo kriza prizadela organizaciji. Priprava na krizo je torej bistvenega pomena za preživetje organizacije v moderni družbi.

¹ CNN (Cable News Network) je svetovna medijska mreža (www.cnn.com).

Hipotezo sem v diplomskem delu podprla z natančno analizo strokovne teorije in jo poskušala prikazati tudi na praktičnem primeru, ki ga predstavljam s pomočjo empirične, kvalitativne raziskave na slovenskem primeru – študiji primera krize največje slovenske humanitarne organizacije Rdečega križa Slovenije. Študija primera nedvomno ponuja boljše razumevanje obravnavane problematike v diplomskem delu.

Diplomsko delo sestavlja uvod, ki mu sledi šest poglavij, zaključek in priloge. V prvem poglavju za uvod namenim nekaj besed krizi, nato preidem na razlago kriznega managementa in na koncu prvega poglavja razložim ter umestim odnose z javnostmi v krizni management. V drugem poglavju nadaljujem in poglobljam strokovno analizo na področju kriznega managementa, kjer poskušam teoretično razložiti in orisati modele kriznega managementa. Tretje poglavje je bistvo diplomskega dela, saj je v celoti posvečeno predkriznemu obdobju, ki ga poglobljeno razložim in bralcu ponudim obširno teorijo o organizaciji sistemov za pripravo na krizo, procese preprečevanja krize, kjer se osredotočim predvsem na upravljanje žgočih problemov, saj menim, da se z natančno detektiranimi problemi organizacija lahko izogne krizi in končam s pripravo na krizo. V četrtem poglavju podam nekaj krajših, vendar strokovnih opredelitev krize in napotke za obvladovanje ter reševanje krize. S petim poglavjem zaključim krizo in vstopam v pokrizno obdobje evaluacije krize ter ponovne (ciklične) priprave na novo krizo.

V zadnjem, šestem poglavju predstavim študijo slovenskega primera - krizo, ki je prizadela največjo slovensko humanitarno organizacijo – Rdeči križ Slovenije. V študiji primera poskušam bralcu nazorno prikazati, da bi organizacija krizo lahko ublažila s pravilno pripravo na krizo.

Za konec naj dodam, da sem pri pisanju diplomskega dela naletela na dve oviri. Prva ovira je bilo premalo dostopne strokovne literature na temo kriznega managementa in z njim povezanih tem, ki jih obravnavam. Druga ovira je, da za krizni management (angl. crisis management) in z njim povezanimi termini, kot so upravljanje z žgočimi problemi (angl. issue management) oziroma upravljanje tveganja (angl. risk management) in grajenje odnosov z deležniki (angl. relationship management), v slovenščini še ni določenih strokovnih terminov. Strokovnjaki za odnose z javnostmi še vedno iščejo najprimernejše prevode, zato sem jih prevajala po kriteriju smiselnosti in primernosti temi svojega diplomskega dela.

1. O KRIZNEM MANAGEMENTU

Organizacije niso imune na krizo. Slabe in nepredvidljive stvari se zgodijo tudi odličnim organizacijam (Marconi v Coombs, 1999:1). Skoraj vsak dan lahko v medijih opazimo zgodbe o nesrečah, naravnih katastrofah, nepravilnih poslovnih odločitvah itd. Slednje nas uči, da naj bi bile organizacije, podjetja in posamezniki pripravljeni na krize, s katerimi se vsakodnevno soočajo. Predvsem organizacije in podjetja si lahko s skrbno načrtovanim kriznim managementom prihranijo marsikatero krizo.

Kljub temu, da nas knjige ali članki o kriznem managementu dnevno obkrožajo, ni lahko najti primerne strokovne definicije. Menim, da je specifična definicija pomembna, ker tako kot definiramo subjekt, tako se mu kasneje v strokovni analizi lahko tudi približamo. Strokovnemu terminu kriznega managementa sem se tako približala, da sem sprva definirala in razložila pojem krize, nato pa definirala in umestila tudi krizni management.

1.1. KRIZA

Seeger, Sellnow in Ulmer (Heath; 2001:155) menijo, da je kriza v organizacijah navadno dramatična, stresna in intenzivna. Definirana je tudi kot »specifičen, nepričakovan in neobičajen dogodek, ki ustvarja visoko nezanesljivost in grožnjo oziroma ogroža prioritete cilje organizacije« (Seeger; 1998:233).

Tradicionalni pogled na krizo se osredotoči na ožji pomen določenega dogodka v omejenem časovnem okviru kot vir grožnje in presenečenja, ki zahteva hitro reakcijo/odgovor in povzroči določeno škodo. Grožnja, ki navadno deluje kot zunanja moč/vpliv, vključuje potencialno škodo za proizvode, trge, dobiček, donose, ugled in imidž organizacije. Strokovnjaki za odnose z javnostmi imajo v tem ožjem pomenu krize primarno dolžnost razširjanja informacij in oblikovanja strategije za ohranitev ter obnavljanje imidža organizacije (Coombs, 199:2).

V nadaljevanju navajam še nekaj dodatnih definicij **krize**:

1. »točka obrata iz boljšega v slabše« (Fink, 1986:15),
2. »pomemben dogodek s potencialno negativnim izidom, ki prizadene organizacijo, podjetje ali industrijo, prav tako kot tudi javnost, izdelke, storitve ali dobro ime« (Fearn-Banks, 1996:1),

3. »pomemben nepredvidljiv dogodek, ki ima potencialno negativen rezultat. Dogodek in njegove posledice lahko pomembno oškodujejo organizacijo in njene zaposlene, izdelke, storitve, finančno stanje in ugled.« (Barton, 1993:2).

V definicijah opazimo nekaj skupnih značilnosti, ki nam lahko služijo za oblikovanje delovne definicije krize. Se pravi, *kriza je definirana kot dogodek, ki je nepredvidljiv, predstavlja veliko grožnjo, ki ima lahko negativen učinek na organizacijo, industrijo ali deležnike, če z njo nepravilno ravnamo.*

Kriza je lahko nepredvidljiva, vendar ne nepričakovana. »Pametne« organizacije vedo, da jih kriza lahko prizadene, ne vedo pa, kdaj natančno jih lahko. Kriza udari nenadno, z elementi presenečenja in nepričakovanosti (Barton, 1993; National Research Council, 1996 v Coombs, 1999:3). Vedno pa obstajajo tudi izjeme v pravilih: nekatere krize opozarjajo nase z veliko pred-opozorili (Irvine in Millar v Coombs, 1999:3). Pauchant in Mitroff (v Coombs, 1999:3) opozarjata, da je potrebno razlikovanje med incidenti in krizami. *Incident* je manjša, lokalna motnja. Za lažjo predstavo naj navedem primer: vodni ventil počí in poškropi bližnjo okolico. Preložimo nekaj sestankov, ventil popravimo in incidenta, ki še zdaleč ni kriza, je konec brez večjih posledic. Če pa bi počen ventil povzročil zaprtje industrijskega obrata, bi to postala kriza, saj bi vplivala na celotno organizacijo. Kriza vpliva oziroma ima možnosti vplivanja na celotno organizacijo.

Krize so *grožnje*, kar pomeni, da imajo možnost *ustvarjanja negativnih in neželenih izidov*. *Grožnja* ponavadi razumemo kot škodo. Škoda, ki je bila povzročena v času krize, lahko vključuje finančne izgube, poškodbe ali smrt deležnikov, strukturne ali lastninske škode, omadeževanje ugleda ali okoljevarstveno škodo (Loewendick v Coombs, 1999:3). Kriza tako lahko ogrozi različne cilje organizacije, industrije ali deležnikov.

Kljub vsemu pa je kriza naravna faza razvoja organizacije (Seeger, Sellnow in Ulmer v Heath; 2001:155). Krizni strokovnjaki navajajo različne faze krize: predkriza ali inkubacijska faza krize, akutna faza ali faza krize, ki ji sledi dramatičen dogodek, in pokrizno obdobje, kjer se pojavijo vprašanja vzrokov, krivde, odgovornosti in ukrepov (Murphy, Pauchant in Mitroff, Seeger, Weick v Heath, 2001: 156). Ta bolj holističen vidik krize poudarja, da so kriza in poslovanje, kaos in organizacija, prekinitev in pričetek bistvenega pomena za življenjski cikel organizacije (Seeger v Heath, 2001:156).

Coombs (1999: 3) meni, da kriza predstavlja realno ali potencialno negativen izid za organizacijo, njene deležnike ali vejo industrije. Krizni management je oblikovan tako, da varuje oziroma zmanjša grožnje krize z zagotavljanjem usmeritev pravičnega reševanja kriz.

Kriza je tako lahko razvojna priložnost ali grožnja organizaciji.

1.2. KRIZNI MANAGEMENT

Krizni management² predstavlja zbir dejavnikov, oblikovanih za boj proti krizi in zmanjševanju dejanske škode, povzročene s krizo. Ali drugače, *krizni management želi preprečiti ali vsaj zmanjšati negativne izide krize oziroma želi pred škodo zaščititi organizacijo, deležnike in industrijo* (Coombs; 1999:3). Coombs navaja štiri osnovne dejavnike, ki so del kriznega managementa: preprečevanje, priprava, izvedba in učenje.

Preprečevanje predstavlja osnovne korake za preprečitev krize. Krizni managerji pogosto zaznajo opozorilne signale krize in jo nato poskušajo preprečiti. Tako na primer zgodbe o krizah, ki se niso zgodile, pa bi se lahko, le redko preberemo v medijih.

Priprava je najbolj znan dejavnik v kriznem managementu, saj je njeno bistvo krizno managementski načrt. Čeprav ljudje menijo, da je krizno managementski načrt v bistvu krizno managementski proces, je največ krizno managementskih procesov nevidenih. Priprava vključuje ne samo krizno managementski načrt, ampak tudi diagnosticiranje ranljivosti krize, izbiro in treniranje krizne skupine ter govorcev, ustvarjanje kriznega portfolija in prečiščevanje krizno komunikacijskega sistema.

Izvedba je aktivna priprava na krizo. Kriza je lahko simulirana ali realna, kljub vsemu pa morajo biti komponente priprave redno preizkušane. Preizkušanje kot del izvedbe vključuje simuliranje krize, testiranje vzdržljivosti krizno managementskega načrta, člane krizne skupine, govorce in komunikacijski načrt. Realna kriza vključuje izvedbo enakih krizno managementskih dejavnikov, razlika je le v tem, da je rezultat realen in ne samo hipotetičen. Med realno krizo naj bi bila izvedba zelo javna in transparentna, saj je krizni management

² Kotler definira management (upravljanje) kot proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler, 1998:13).

organizacije pogosto poročan in kritiziran v medijih (Pearson in Clair v Coombs, 1999:4).

Krize so dobra novica.

Učenje je četrta, zadnja faza krize. Skozi učenje organizacija ocenjuje svoj nastop v simulirani ali realni krizi. Organizacija se uči z določanjem pravih in napačnih potez v kriznem managementu. Idealno bi bilo, če bi organizacija v prihodnje po naučenih napakah izrabljala samo še pravilne poteze, napakam pa bi se izogibala in bi jih nadomeščala z bolj primernimi akcijami. Učenje je razvoj institucionalnega spomina, ki omogoča učinkovitost kriznega managementa z razširjanjem organizacijske percepcije krize in odgovorov na krizo (Weick v Coombs, 1999:5).

Štirje koraki sklenejo popoln krog. Če preprečevanje spodleti, je potrebna priprava za optimalno izvajanje. Učenje izvira iz izvajanja preprečevanja kot tudi priprave na krizo.

Fearn-Banks (v Heath, 2001:480) definira *krizni management* kot *strateško načrtovanje preprečevanja krize ali negativnih dogodkov ter odgovarjanja skozi krizo*. Je proces, ki odstrani grožnje in negotovosti ter omogoča organizaciji večjo kontrolo nad njeno usodo. V kriznem managementu poteka tudi proces *kriznega komuniciranja*, ki je *verbalna, vizualna in/ali pisna interakcija med organizacijo in njenimi javnostmi (ponavadi preko medijev) pred, med in po negativnem dogodku (krizi)*. Mnogo strokovnjakov za odnose z javnostmi govori o mediju kot eni izmed javnosti organizacije, vendar Fearn-Banks meni, da so mediji pot, po kateri javnost prejema sporočila in informacije. Krizno komuniciranje je načrtovano in oblikovano tako, da praviloma zmanjšuje škodo ugledu organizacije (Fearn-Banks v Heath, 2001:480).

1.3. POMEMBOST KRIZNEGA MANAGEMENTA

Krizam se ne moremo izogniti. Okolje nas v današnjem času sili v večjo pripravljenost, saj je tveganje za organizacije, ki niso pripravljene na krizo, preveliko. Različno okolje je prisililo organizacije k boljšim in temeljitejšim pripravam na krizo (Lerbinger, 1997:4). Novi pritiski iz okolja se osredotočijo predvsem na deležnike in medije.

1.3.1. Aktivizem deležnikov

Nezadovoljni deležniki³ so najverjetnejši povzročitelji krize. Deležniki postajajo vse glasnejši, kadar se pogajajo z organizacijo (Grunig, Irvine in Millar, Putnam v Coombs, 1999:5). Potrošniki imajo v današnjem času višji prag zavedanja o svojih pravicah in problemih ter so pripravljeni o tem tudi javno spregovoriti (Maynard v Coombs, 1999:5). Coombs (1999:5) navaja, da je podjetje Starbucks⁴ leta 1995 doživelo neprijetno izkušnjo z nezadovoljnim kupcem njihovega kavnega aparata. Kupec je bil tako zelo nezadovoljen, da je odšel do ameriškega časopisa The Wall Street Journal in jim povedal svojo zgodbo, ta pa je dobila take razsežnosti, da so o njej poročali tudi na zelo znani ameriški televiziji CBS v večernih poročilih. Kriza, ki jo je povzročil nezadovoljni kupec, je podjetje Starbucks zelo oškodovala, predvsem zaupanja ostalih kupcev in potrošnikov.

Nezadovoljni deležniki tako lahko prevzamejo nadzor nad nekaterimi organizacijami (»Chronology«, 1994; Star, 1993 v Coombs, 1999:5), saj se organizirajo v aktivistične skupine, ki so navadno zelo dobro organizirane in pripravljene sodelovati v negativnih kampanjah, bojkotih in negativnem obveščanju, v današnjem svetu telekomunikacij predvsem preko interneta (Bradsher, Mitroff, Putnam v Coombs, 1999:5).

1.3.2. Nova tehnologija

Nove komunikacijske tehnologije pospešujejo širitev komunikacije in omogočajo, da je svet 'manjši' in dostopnejši. Tako so tudi krize v današnjem času, zahvaljujoč novim komunikacijskim tehnologijam, globalne (Lerbinger, 1997:11). Novica je globalna, saj se novica o dogodkih v trenutku razširi po svetu. Organizacije nimajo več možnosti prikrivanja krize, saj mediji obstajajo tudi v najbolj oddaljenih predelih sveta. Kriza se lahko pojavi na mednarodni televizijski mreži ali internetu, tako podjetja krize ne morejo prikriti oz. jo obdržati na lokalni ravni.

³ *Deležniki* (ang. stakeholders) je izraz za ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno. Skovanka izvira iz angleškega starinskega izraza za delničarja, ki ima v organizaciji lastniški delež (shareholders - stakeholders). V slovenščini so se odločili in sledili angleški vzporednici. Pojem deležnika opozarja na to, da organizacije za svoje delovanje niso odgovorne samo lastnikom, temveč tudi skupinam ljudi-deležnikom, ki so v njihovem okolju in so z njimi povezani (Gruban, Verčič, Zavrl; Pristop k odnosom z javnostim, Pristop, Ljubljana, 1997).

⁴ Ameriško podjetje Starbucks je vodilno svetovno podjetje, ki nudi različne vrste kave in pripomočke za kuhanje kave v svojih prijetnih kavnih hišah po vsem svetu. Starbucks je bil ustanovljen leta 1971, ko so odprli prvo kavarno v Seattlu. Kavarne Starbucks obišče vsak teden preko 11 milijonov obiskovalcev (http://www.starbucks.ch/en/our_company_en_346.htm, 7.10.2002).

1.4. UMEŠTITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI V KRIZNI MANAGEMENT

1.4.1. Definicije odnosov z javnostmi

Prav tako kot sami vsak dan komuniciramo s svojimi družinami, prijatelji, sodelavci, partnerji, tudi organizacije redno komunicirajo s svojim okoljem. Komunikacija z okoljem pomaga organizacijam usklajevati medsebojne interese, predvsem pa vzpostaviti odnose z njenimi javnostmi v okolju. Slednje pa je tudi primaren cilj odnosov z javnostmi – vzpostaviti in doseči ter vzdrževati medsebojno razumevanje med organizacijo in njenim okoljem (Gruban, Verčič, Zavrl; 1997:9).

V slovenščini strokovnjaki za odnose z javnostmi prevajajo angleški izraz »public relations« z izrazom odnosi z javnostmi, v vsakdanji uporabi pa lahko pogosto zasledimo besedno zvezo »stiki z javnostjo⁵«, ki pa ne ustreza angleškemu pomenu besede »public relations« (Gruban, Verčič, Zavrl; 1997:12).. Škerlep (1998:738) meni, da »beseda 'stiki' v izrazu 'stiki z javnostjo' ni netočna, problematična pa je edninska raba samostalnika javnost, saj se praksa odnosov z javnostmi pogosto res usmerja na veliko, splošno javnost, vendar pa je ključ sodobne profesionalne veščine prav sposobnost komuniciranja z različnim strateškimi javnostmi organizacije.«

Angleški pridevnik »public« izhaja iz latinskega pridevnika »publicus«, kar pomeni nacijo ali ljudstvo in se nanaša na tisto, kar je splošno skupnega ljudstvu ali naciji. V sodobni angleščini pa ima samostalnik »public« tri pomene: prvi se nanaša na celotno ljudstvo – široko javnost, drugi na specifično skupino, ki jo povezuje skupni interes – interesno skupino in tretji pomen, ki označuje skupino ljudi kot občinstvo nekoga, ki javno komunicira (Škerlep, 1998:739).

Kaj torej pomeni »public relations«? V slovenščino zvezo »public relations« pravilno prevajamo »odnosi z javnostmi«, po navajanju Harlowa, ki je leta 1900 zbral kar 472 definicij odnosov z javnostmi in identificiral glavne značilnosti. Ideje vseh definicij so zbrane v skupni definiciji *odnosov z javnostmi*, ki so (Cutlip in dr., 1994:4): *»značilna managementska funkcija, ki pomaga ustanoviti in zagotoviti obojestransko komuniciranje, razumevanje, sprejemanje in sodelovanje med organizacijo in njenimi javnostmi, vključujoč probleme*

⁵ ».../ ne gre za nikakršne stike, kar je nekaj občasnega, mehanskega in zunanega, temveč za odnose v pravem pomenu besede, nekaj trajajočega, organskega in notranjega. Za uspešno delo neke organizacije je boljše, da so vodstvo in zaposleni v prijateljskih odnosih, kot pa de imajo le (občasne) stike.« (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002:19).

managementa ali žgoče probleme organizacije, obenem pomaga managementu, da ostaja obveščen in odziven na javno mnenje, definira in poudarja odgovornosti managementa, ki služijo javnemu interesu, pomaga managementu učinkovito kontrolirati in izrabljati spremembe, služi namenu zgodnjega opozarjanja na spreminjajoče se trende in uporablja raziskovalno ter etično komuniciranje kot svoje osnovno orodje.«

Za boljši pregled v nadaljevanju navajam še nekaj bistvenih definicij odnosov z javnostmi:

- *»Odnosi z javnostmi so upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi.«* (Hunt in Grunig; 1984:6).
- *»Veščina prilagajanja organizacij okoljem in okolij organizacijam«* (Cralle in Vibert v Škerlep, 1998:739).
- *»Funkcija upravljanja, ki odkriva in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in njenimi različnimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh«* (Cutlip, Center in Broom, 1994:1).
- *»Odnosi z javnostmi so v bistvu odnosi med organizacijo in različnimi javnostmi.«⁶* (White, 1991:9).
- *»Odnosi z javnostmi načrtujejo in vzdržujejo, kako vzpostaviti in hkrati obdržati naklonjenost ter medsebojno razumevanje med organizacijo in njeno javnostjo.«* (Institute of public relations⁷; <http://www.ipr.org.uk/Careers/careersframeset.htm>, 7.10.2002).
- *»Izvajanje odnosov z javnostmi je umetnost in družbena znanost, ki analizira trende, napoveduje posledice, svetuje vodjem organizacij in obogati načrtovane programe tako, da je v korist organizacije in javnosti.«* (The Mexican Statement v Gruban in dr., 1997: 18).
- *»Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki oceni usmerjenost javnosti, identificira politike in postopke organizacije z javnim interesom in oblikuje načrt delovanja (in komunikacije), da si zasluži pozornost javnosti in javno priznanje.«* (Raymond, 1980: 2).

Grunig in Hunt (1984:6) navajata, da so odnosi z javnostmi *upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi, kjer je komunikacija vedenje/ravnanje posameznikov,*

⁶ Izraz javnost ima več pomenov. V odnosih z javnostmi pravimo javnost tisti skupini ljudi, ki jih vežejo skupni interesi in ki po interesnem kriteriju tvorijo posebne (področne, specialne) javnosti, kot so literarna, poslovna ali športna javnost. In končno so javnost ljudje, ki so soočeni z določenim problemom in razpravljajo o njegovi morebitni rešitvi (Verčič, Zavrl, Rijavec, 2002:19).

⁷ IPR (Institute of Public Relations) je angleško združenje za odnose z javnostmi, ki predstavlja in zagovarja interese ljudi, zaposlenih v odnosih z javnostmi, tako v Veliki Britaniji kot tudi drugod po svetu.

skupin ali organizacije. Ljudje komunicirajo, kadar nekaj nekomu sporočajo oz. od njega prejemajo sporočila. Se pravi, so odnosi z javnostmi komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi (Grunig in Hunt; 1984:6).

Kitchen (1997:8) meni, da je razlog za obstoj tako velikega števila definicij odnosov z javnostmi v različnosti in kontinuiteti razvijanja narave profesije. Različne vrste aktivnosti, ki jih strokovnjaki za odnose z javnostmi opravljajo v praksi, skoraj ne omogočajo strnitev vseh dejstev v enotno definicijo.

1.4.2. Odličnost odnosov z javnostmi

Kljub množtvu definicij odnosov z javnostmi pa je prisoten problem splošnih standardov⁸ v odnosih z javnostmi, ki jih je nekoliko izboljšala *teorija o odličnosti v odnosih z javnostmi*, katero je profesor James E. Grunig razvil iz razlikovanja enosmernega in dvosmernega procesa komuniciranja (Grunig in Hunt; 1984:8). Grunig je oblikoval štiri modele odnosov z javnostmi, ki opisujejo posamezen tip izvajanja odnosov z javnostmi in so posnetek realnosti (Kitchen, 1997:8), služijo pa predvsem kot opis in razlaga delovanja sodobne prakse odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt; 1984:8):

1. *model tiskovnega predstavništva* opisuje izvajanje odnosov z javnostmi, ki stremijo h kar največjemu možnemu pojavljanju naročnika v množičnih medijih (novinarske konference, dogodki, itd.). Edini namen modela je, da organizaciji pridobijo ugodno publiciteto v medijih.
2. *model javnega informiranja* se kaže v prenašanju novinarskega načina razmišljanja in delovanja na področje odnosov z javnostmi. Model je podoben modelu tiskovnega predstavništva, saj je prav tako enosmeren in v odnosih z javnostmi ne vidi drugega kot razširjanje informacij.
3. *model dvosmernih asimetričnih odnosov* temelji na psihologiji prepričevalnega komuniciranja in poskuša z uporabo znanstveno razvitih metod vplivati na opazanja, spoznanja, stališča in vedenje ljudi v interesu naročnika. Od prejšnjih dveh se razlikuje po vzpostavljanju povratne zanke v komuniciranju v obliki raziskav, s katerimi naročniki pridobivajo povratne informacije.

⁸ White ugotavlja, da je problem v tem, da ni splošno razvitih standardov oziroma so le-ti slabi, nekonsistentni in neenako razviti (v Nally, 1991:183).

4. *model dvosmernih simetričnih odnosov* temelji ob komunikacijskih temeljih še na pogajalskih znanjih in stremi k sporazumevanju med organizacijo in njenimi javnostmi. Model dvosmernih simetričnih odnosov z javnostmi je najbolj dovršen izmed vseh štirih.

Pomembnejša predpostavka teorije odličnosti je, da je komuniciranje za organizacijo pomembno predvsem s stališča grajenja dolgoročnih odnosov s strateškimi javnostmi. Tako uspešne organizacije razvijajo organske, decentralizirane strukture, ki pomagajo graditi stabilne, kakovostne odnose s strateškimi javnostmi (Grunig, Grunig in Verčič, 1998:719).

V Sloveniji sta najpogostejša modela uporabe odnosov z javnostmi tiskovno predstavništvo in javno informiranje (Verčič v Hunt in Grunig, 1995:408). Primaren cilj večine organizacij in podjetij je priti v medije, po navajanju Verčiča pa je to »smešno, saj če bi množični mediji res učinkovali tako, kot si predstavljajo nekateri politiki in direktorji, bi bil socializem pač večer.« Prvi zametki uvajanja odnosov z javnostmi na slovenskih tleh segajo v pozna 60. leta in zgodnja 70. leta, vendar je do pravega razvoja prišlo šele v 90. letih, ko je bilo ustanovljeno Slovensko društvo za odnose z javnostmi (Verčič v Hunt in Grunig, 1995:410).

Odnosi z javnostmi so v Sloveniji relativno mlada disciplina, posledično je tako precej nova tudi teorija o odnosih z javnostmi. V nasprotju s Slovenijo je mogoče zametkom odnosov z javnostmi v ZDA slediti več stoletij nazaj, kot poklicna praksa pa so se razvili v dvajsetem stoletju (Škrlep, 2001:544), praktične izkušnje v državah srednje ali vzhodne Evrope pa so stare dobro desetletje (White v Serajnik Sraka, 2002: 14). Z nastankom velikih gospodarskih družb pa je postala očitna tudi odvisnost organizacije od podpore javnosti, s tem pa tudi vloga odnosov z javnostmi v sodobnem svetu vsak trenutek narašča, je pomembnejša in kompleksnejša.

1.4.3. Umestitev odnosov z javnostmi v krizni management

Večina opredelitev odnosov z javnostmi, ki jih lahko najdemo v strokovni literaturi, navaja, da so odnosi z javnostmi sestavni del managementa in da je funkcija odnosov z javnostmi drugačna od managerskih funkcij, kot sta na primer trženje in kadrovanje (Cutlip in dr., 1994:1; Verčič in Grunig, 1998:558). Grunig definira odnose z javnostmi kot management (upravljanje) komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi (Hunt in Grunig; 1984:6). Cutlip meni, da je pomembnejša managerska funkcija odnosov z javnostmi, kjer praktiki

nastopajo ne le v vlogi komunikatorjev, temveč tudi kot svetovalci (Cutlip in dr., 1994:4–5). Black definira odnose z javnostmi kot managersko disciplino, ki mora biti zasnovana kot del korporativne strategije in ciljev (Black, 1993:13), Verčič pa dodaja, da so odnosi z javnostmi management komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi (Verčič in dr., 2000:126).

Odnosi z javnostmi so nedvomno sestavina managementa, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki oz. javnostmi⁹, se pravi njenim okoljem. Ljudje, ki tvorijo družbeno okolje organizacije, so v teh odnosih z njo bolj ali manj aktivni. Dokler o svojih stališčih do organizacije še razmišljajo ločeno in individualno, tvorijo skupino *deležnikov*. Ko pa začnejo svoja stališča združevati z drugimi, postanejo *javnost* (Gruban, Verčič in Zavrl; 1997:17).

Odnosi z javnostmi so tako bistven del managementa, ki odgovarja 5U odnosom (uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov) med organizacijo in njenim družbenim okoljem. Odnose z javnostmi, kot del managementa, sestavljajo: osmišljanje, usmerjanje, načrtovanje, organiziranje, izvajanje, ocenjevanje in pregledovanje, slednji pa imajo štiri skupne naloge (Gruban, Verčič in Zavrl; 1997:20):

1. upravljanje organizacijskih sprememb,
2. upravljanje organizacijskega okolja,
3. upravljanje vzajemnih odnosov med organizacijo in okoljem ter
4. odnose z javnostmi.

»Funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu managementu tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva oz. ki vplivajo nanjo, z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali jo lahko odvrnejo od njenega poslanstva« (Verčič in Grunig, 1998:581).

Tako kot nam je vsem skupno, da dihamo zrak, tako bi morali tudi sodobni managerji biti sposobni spopasti se s krizo v njihovem vsakdanjiku. Sodobnega managerja kriza ne sme več presenetiti, saj v sodobnem svetu, kjer trg ni več stabilen in konstanten, kjer je trg popolnoma

⁹*Javnost* je skupina ljudi, ki se sooča s problemom in z razpravo organizira njegovo reševanje. Skupine ljudi, ki s svojim delovanjem, odločitvami vplivajo na organizacijo oz. nanje vpliva organizacija, imenujemo *deležniki*. Pojavi se problem razmerja med deležniki in javnostmi, saj se namreč v literaturi večinoma uporabljata kot sinonima. Grunig pa je napravil pojmovno razliko: mnogi ljudje so v kategoriji deležnikov le pasivni opazovalci dogajanja, ki sčasoma lahko postanejo aktivni in se zavedajo problema, s čimer se preoblikujejo v javnost(i) (Gruban in dr., 1997: 41, Škerlep, 1998: 741).

globalen, ni več varnosti, ki bi nam dopuščala stagnacijo. Tako morata biti kriza in krizni management del vsakega managerja.

2. OČRT KRIZNEGA MANAGEMENTA

2.1. OKVIR ZA RAZUMEVANJE KRIZNEGA MANAGEMENTA

Krizni manager mora razumeti življenjski cikel krize in kriznega managementa, saj različna stanja v življenjskem ciklu zahtevajo in potrebujejo različne akcije (Gonzales-Herrero in Pratt, Struges v Coombs, 1999:10). Po navajanju Coombsa (1999:10) je bil življenjski cikel krize preveden v *stopenjski pristop* kriznega managementa. Stopenjski pristop pomeni, da je funkcija kriznega managementa razdeljena v diskretne segmente, ki jih izvajamo v specifičnem vrstnem redu. Življenjski cikel odkriva, da mora biti učinkoviti krizni management integriran v normalne operacije organizacije. Krizni management tako ni samo razvijanje načrta in izvajanje slednjega med krizo. Prav nasprotno, to je proces, ki vseskozi poteka - zaposleni v organizacijah vsak dan skenirajo potencialne krize in jih poskušajo preprečiti. Krizni management naj bi bil polna zaposlitev za nekaj ljudi v organizaciji in ne samo delna zaposlitev, saj naj bi krizni managerji vsak delovni dan izboljševali pristope za preprečevanje krize.

2.1.1. Modeli kriznega managementa

Coombs (1999:10) navaja, da iz različnih krizno managementskih modelov lahko razberemo tri vplivnejše stopenjske pristope. Vplivnost je bila merjenja s številom ljudi, ki so citirali pristope kot vplivne v razvoju kriznih modelov. Trije najbolj vplivni stopenjski pristopi so: Finkov (v Coombs, 1999: 10) štiristopenjski model življenjskega cikla krize, Mitroffov (v Coombs, 1999:11) petstopenjski model in osnovni tristopenjski model.

Finkov model (1986) je najzgodnejši in ga lahko najdemo v njegovi knjigi »Crisis management: Planning for the inevitable«. Fink je življenjski cikel krize zelo jasno predstavil, saj je uporabljal medicinske metafore za boljše identificiranje stopenj v življenjskem ciklu krize:

- a) *Svarilni znaki*: ključi in namigi za potencialno krizo,
- b) *Izbruh krize ali akutno stanje*: pojavijo se dogodki in z njimi tudi škoda,

- c) *Kronično stanje*: učinki zavlačevanja krize kot napor za preprečevanje nadaljevanja krize,
- d) *Resolucija oz. rešitev*: obstaja jasen signal, da kriza ni nič več skrb deležnikov, saj je končana (Fink v Coombs, 1999:11).

Finkov (v Coombs, 1999:11) stopenjski pristop je eden prvih, ki je krizo obravnaval kot širši dogodek. Fink govori o opozorilnih signalih, ki bi lahko preprečili sprožitev dogodka. Naloga kriznega managerja je, da postane izjemno proaktiven, ko opazi prve opozorilne signale in znamenja. Dobro pripravljen krizni manager ne začne s pripravo krizno managementskega načrta, ko kriza že udari (reagiranje), temveč že vnaprej predvideva in skuša identificirati možne situacije, ki bi bile potencialne za krizo. Fink deli krizo v tri stopnje, saj se kriza ne zgodi kar tako, ampak se postopoma razvije. Kriza se prične s *sprožilnim dogodkom* (akutno), nato se pričnejo *napori 'bojevanja' s krizo* (kronično) in zaključijo z *jasnim koncem/rešitvijo*. Različne stopnje življenjskega cikla krize potrebujejo različne pristope/akcije kriznih managerjev. Kot rezultat je krizni manager vključen v vse stopnje krize in to ni samo enostavna akcija, temveč je krizni management veliko več kot samo oblikovanje in uporaba krizno managerskega načrta.

Sturgesovi elaborati (v Coombs, 1999:11) o Finkovem modelu ilustrirajo, kako so potrebne različne akcije v različnih stopnjah krize. Sturges navaja in argumentira, da so različni tipi komunikacije poudarjeni skozi različne stopnje življenjskega cikla krize. Akutna stopnja postane dominantna z izbruhom krize. Deležniki ne vedo, kaj se v organizaciji dogaja in zato potrebujejo informacije o tem, kako jih bo kriza prizadela in kaj naj bi naredili, da se zavarujejo. Informacije v krizi so izrednega pomena. Deležniki bodo prejeli sporočila, ki bodo podpirala ugled organizacije. Deležniki morajo biti obveščeni o tem, kako jih bo kriza prizadela, ko izbruhne, vendar bodo tudi odprti za sporočila, ki bodo ponovno gradila ugled organizaciji po končani krizi (Sturges v Coombs, 1999:11). Krize diktirajo zahteve, kako naj bi krizni managerji delovali v času krize.

Drugi vplivni stopenjski pristop je razvil krizni strokovnjak **Ian Mitroff** (v Coombs, 1999:12), ki razdeli krizni management v pet stopenj:

- a) *Zaznavanje opozorilnih signalov*: opozorilni signali o novi krizi naj bi bili predhodno identificirani in naj bi jih poskušali preprečiti,

- b) *Poizkušanje in preventiva*: člani organizacije naj bi iskali krizno potencialne dejavnike in poskušali zmanjšati potencialno škodo,
- c) *Vsebina škode*: ko udari kriza in člani organizacije poskušajo preprečiti širjenje krize v še nedotaknjene dele organizacije,
- d) *Okrevanje*: člani organizacije poskušajo čim prej vrniti delovne procese organizacije v normalno stanje,
- e) *Učenje*: člani organizacije pregledajo in kritično ocenijo napore in prizadevanja kriznega managementa in jih dodajo v priročnike organizacije (Mitroff v Coombs, 1999:12).

Mitroffove stopnje se v veliki meri odražajo v Finkovem življenjskem ciklu krize. Mitroffova zaznava opozorilnih signalov in poizkušanje sta lahko umeščena v svarilno stopnjo Finka. Razlika je stopnja Mitroffovega poudarka na detekciji in preprečevanju. Ne glede na to, da Finkov model implicira, da krizo lahko preprečimo, Mitroffov model aktivno išče rešitve za preprečevanje.

Obstaja močna korespondenca med vsebino škode in izbruhom krize ter med okrevanjem in sprožilnim dogodkom – kriza udari. Kakorkoli že, Mitroffov model poudarja omejevanje kriznih učinkov. Augustine in Ammerman (v Coombs, 1999:12) poudarjata, da je nujno potrebno omejiti širjenje krize po »zdрави« organizaciji. Okrevanje in kronične stopnje odražajo naravno potrebo po obnovi normalnih delovnih operacijah v organizaciji. V bistvu je merjenje uspeha kriznega managementa hitrost vzpostavljanja in okrevanja normalnih delovnih operacij v organizaciji (Mitroff v Coombs, 1999:12). Mitroffov model poudarja, kako lahko skupina kriznega managementa pospeši okrevanje, medtem ko Finkov model enostavno dokumentira, da si organizacija lahko opomore različno hitro.

Tako Mitroffova stopnja učenja kot tudi Finkova stopnja reševanja oznanjata konec krize. Običajen pregled in kritična ocena stopnje učenja je funkcija, na katero se je Mitroff raje osredotočil v kriznem managementu kot na sam opis krize. Finkov model enostavno poudarja, da se stopnja reševanja pojavi takrat, ko kriza ni več prvotna skrb organizacije. Za Finka je konec absoluten zaključek funkcije kriznega managementa, nasprotno pa je Mitroffov model ciklični, saj za njega konec predstavlja začetek. Zadnja stopnja v bistvu opozarja na začetek implementacije napredka v sistemu kriznega managementa. Stopnja učenja tako odraža stopnjo zaznavanja kot tudi preizkušanja in preprečevanja.

Bistvena razlika med Finkovim in Mitroffovim (v Coombs, 1999:13) stopenjskim modelom je v zadnjih stopnjah modela. Mitroffov model je aktiven in poudarja, kaj bi morali krizni managerji narediti v vsaki stopnji. Finkov model je bolj opisen in poudarja značilnosti vsake stopnje posebej. Mitroffov model je tako bolj perspektiven kot Finkov.

Tristopenjski model nima jasno identificiranih avtorjev, vendar ga priporočajo mnogi krizno komunikacijski strokovnjaki (Coombs, 1999:13). Krizni management je razdeljen na tri makro-stopnje: predkriza, kriza in pokriza. Makro pomeni, da so stopnje splošne in da vsaka stopnja vsebuje številne podstopnje, mikronivoje. To je podobno kot pri ekonomiji, kjer se makroekonomija ukvarja predvsem s silami, ki delujejo na ekonomijo in mikroekonomija, ki se ukvarja s specifičnimi dejavniki, ki vplivajo na ekonomijo. Tako Finkov kot tudi Mitroffov (v Coombs, 1999:13) model ustrežata tri stopenjskemu pristopu. Predkrizna stopnja zaobjema vse aspekte priprav na krizo. Stopnja krize vključuje akcije, s katerimi se borimo v krizi in sprožilnem dogodku. V stopnjo krizo spadajo vse stopnje od vsebine škode do izbruha krize, okrevanja, itd. Pokrizna stopnja odraža čas po krizi. Učenje in resolucija sta oba del pokrize.

Strokovnjaki kriznega managementa iz različnih znanstvenih področij se strinjajo, da kriza ima življenjski cikel, ki vpliva na proces kriznega managementa. Koncept življenjskega cikla poudarja tri podobne stopenjske procese v kriznem managementu. Stopenjski proces ponuja mehanizem za integracijo različnih pisanih virov kriznega managementa in ustvarja univerzalen zbir smernic kriznega managementa.

2.2. TRISTOPENJSKI PROCES KRIZNEGA MANAGEMENTA

Tristopenjski pristop v kriznem managementu je primeren za uporabo, saj združuje tudi ostale stopenjske pristope, ki so v uporabi v kriznem managementu. Idealen model kriznega managementa bi lahko združil različne modele in hkrati dodal različne vpoglede ostalih strokovnjakov za krizni management. Seveda pa so tudi strokovnjaki za krizni management, ki svojih idej ne umeščajo v stopenjske modele. Tako bi moral biti razumljiv obširen model, ki bi umeščal naključne vpoglede v procese kriznega managementa. Tristopenjski pristop kriznega managementa ima primeren makronivo splošnosti za grajenje obširnega okvira, potrebnega za analiziranje literature o kriznem managementu. Tristopenjski pristop je dovolj

splošen, da prilagodi ostala dva dominantna modela kriznega managementa in dovoljuje integracijo idej ostalih strokovnjakov kriznega managementa (Coombs, 1999:14).

2.2.1. Predkriza

Če bi želeli preprečiti krizo, bi morali biti člani organizacije zelo proaktivni. Predkrizno obdobje vključuje mnogo akcij, ki naj bi jih člani organizacije izvajali, preden kriza dejansko izbruhne. Seveda vseh kriz ne moremo preprečiti, prav zaradi tega pa bi morali biti člani organizacije zelo dobro pripravljene. Predkrizno obdobje vključuje tri stopnje:

- zaznava opozorilnih signalov,
- preprečevanje in
- priprava na krizo.

Večina kriz oddaja zgodnje opozorilne signale. Če dovolj zgodaj reagiramo, se lahko krizi izognemo. Krizni manager mora identificirati vire opozorilnih signalov, zbirati informacije, ki so povezane s temi opozorilnimi signali in analizirati informacije opozorilnih signalov (Gonzalez-Herrero in Pratt v Coombs, 1999:15).

Ko krizo zaznamo, jo poskušamo preprečiti. Preventivne ukrepe lahko razdelimo v tri kategorije: zaznava in upravljanje žgočih problemov¹⁰, ugotavljanje in upravljanje tveganj¹¹ in grajenje dobrih odnosov z deležniki¹². *Upravljanje žgočih problemov* preprečuje, da bi se problem razvil v krizo, *upravljanje tveganj* niža nivo ugotovljene nevarnosti, *grajenje dobrih odnosov z deležniki* pa pomeni, da različni deli organizacije, predvsem tisti, povezani s funkcijami odnosov z javnostmi, pozitivno komunicirajo in gradijo odnose med organizacijo in njenimi deležniki. Dialog se razvije, ko organizacija in deležniki izmenjajo mnenja, informacije in se dotaknejo celo najobčutljivejših tem ter identificirajo in rešujejo potencialne probleme v odnosu (Grunig v Coombs, 1999:15).

Priprava na krizo je stopnja, ki terja od kriznih managerjev identifikacijo občutljivih točk v krizi, sestavljanje krizne skupine ljudi, izbiro govorcev, osnovanje krizno managementskega načrta, razvijanje kriznih portfolij (scenarij možnih kriz) in strukturiranje krizno komunikacijskega sistema (Lerbinger, 1997:20).

¹⁰ Zaznava in upravljanje žgočih problemov je prevod angleške besedne zveze »issue management«.

¹¹ Ugotavljanje in upravljanje tveganj je prevod angleške besedne zveze »risk management«.

¹² Grajenje dobrih odnosov z deležniki je prevod angleške besedne zveze »relationship management«.

2.2.2. Kriza

Kriza se prične s sprožilnim trenutkom/dogodkom. Skozi krizo se morajo krizni managerji soočiti s tem, da je organizacija v krizi in pričeti ukrepati. Komunikacija z deležniki je zelo občutljiva stopnja v krizi. Organizacija komunicira z deležniki s pomočjo besed in dejanj. Krizno obdobje ima tri podstopnje (Coombs, 1999:16):

- prepoznavna krize,
- vsebina krize in
- nadaljevanje poslovanja.

Stopnja krize se konča, ko je kriza rešena.

2.2.3. Pokriza

Organizacije morajo biti pripravljene na reagiranje, predvsem pa morajo tudi vedeti, kako ukrepati, ko se kriza približuje koncu. Pokrizno delovanje pomaga organizaciji:

- ustvariti boljše načrte in priprave za naslednjo krizo,
- zagotoviti, da imajo deležniki pozitivna občutja in mnenja o delovanju krizno managementske skupine in njihovih prizadevanjih med krizo,
- preveriti, da je kriza resnično končana.

Po končani krizi ocenimo in evaluiramo krizni management, da ugotovimo, kaj smo se naučili iz krize in da nadaljujemo pokrizno delovanje kot so intenzivne in konsistentne komunikacije z deležniki ter nadaljevanje monitoriranja podobnih problemov, ki so morebiti povezani z našo preteklo krizo (Coombs, 1999:17).

3. OBDOBJE PREDKRIZE

3.1. ZAZNAVA OPOZORILNIH SIGNALOV

Najboljši način za spopad s krizo je njeno preprečevanje. Kljub temu, da vseh kriz ne moremo preprečiti, jih veliko lahko (Pauchant in Mitroff v Coombs, 1999:17). Krize preprečujemo z opazovanjem opozorilnih signalov, kar Fink (v Coombs, 1999:17) poimenuje svarilni signali¹³. Svarilni ali opozorilni signali kažejo v določeni situaciji potencialne probleme, ki bi se lahko razvili v krizo. Proaktivni krizni managerji opazijo opozorilne signale in takoj ukrepajo, da preprečijo širjenje situacije. Krizni management mora

¹³ Prodromes = (ang.) svarilni signal.

vključevati mehanizme, ki so oblikovani tako, da opazujejo in monitorirajo opozorilne signale (Coombs, 1999:17).

Osnovni element pri stopnji iskanja opozorilnih signalov je opazovanje, aktivno iskanje informacij. Krizni manager mora opazovati in oprezati za informacijami, ki bi lahko vsebovale opozorilne signale. Pregledani morajo biti različni viri informacij glede na različne krize, ki lahko prizadenejo organizacijo. Krizni managerji morajo preveriti okolje organizacije in interne dogodke, če bi morebiti zaznali opozorilne signale. Del splošnega pregleda je tudi preverjanje pridobljenih informacij. Med drugim naj bi krizni managerji ocenjevali informacije o opozorilnih signalih in tiste, ki imajo največji potencial zabeležijo in monitorirajo. Pregledovanje je oblika identificiranja opozorilnih signalov (Coombs, 1999:18). Monitoriranje je oblika fokusiranega zasledovanja in vzdrževanja podrobnega pregleda opozorilnih signalov, ki bi bili najbolj potencialni za krizo.

Coombs (1999:19) meni, da je *opazovanje opozorilnih signalov tristopenjski proces*:

1. sprva identificiramo vir informacij opozorilnih signalov. Krizni managerji naj bi iskali vire, ki bi bili nekako povezani s krizo. Na primer, kupčeva pritožba je lahko opozorilni signal, da z izdelkom nekaj ni v redu.
2. pridobivanje informacij. Krizni manager se mora odločiti, kako bo pridobil informacije od vira.
3. informacije evaluiramo s kriznim potencialom. Krizni manager mora oceniti, kako močen je opozorilni signal in kakšna je verjetnost, da se dana situacija razvije v krizo.

Pregledovanje je sistematično iskanje in analiziranje dogodkov. Krizni managerji pregledujejo opozorilne signale tako v zunanjem okolju organizacije kot tudi v notranjem.

3.1.1. Organizacija sistema pregledovanja informacij o potencialnih krizah

Kako krizni manager zgradi sistem pregledovanja? Prvi korak je pregled obstoječih sistemov. Zaznava in upravljanje žgočih problemov, ocenjevanje tveganj in odnosi z deležniki služijo pregledu informacij, ki bi bile lahko relevantnega pomena za kriznega managerja.

3.1.1.1. Upravljanje žgočih problemov

Upravljanje žgočih problemov (angl. issue management) bi s proaktivnim uresničevanjem imelo pomemben učinek na delovanje organizacije (Moore v Coombs, 1999:18). Upravljanje

žgočih problemov poskuša zmanjšati negativne vplive problema na organizacijo. Upravljanje žgočih problemov je sistematičen pristop, ki poizkuša vplivati na to, kako se bo problem razvil in razrešil, hkrati pa je tudi proaktiven pristop k problemskemu odločanju, seveda najboljšemu za organizacijo. Kljub temu, da upravljanje žgočih problemov naslavlja interno problematiko organizacije (Dutton in Jackson, Dutton in Ottensmeyer v Coombs, 1999:18), je poudarek predvsem na socialni in politični problematiki, ki se nahaja v zunanjem okolju organizacije – zunanja problematika (Coombs, 1992 v Coombs, 1999:18). Socialna problematika je povezana s standardi korporativne socialne predstave (Heath in Cousino v Coombs, 1999:18), kjer politična problematika vključuje regulativne in zakonodajne odločitve (Buchholz, Hainsworth v Coombs, 1999:18). Upravljanje žgočih problemov vključuje identifikacijo dejavj, ki vplivajo na problematiko (Heath v Coombs, 1999:18). Ker se lahko nekateri problemi prelevijo v krizo, upravljanje žgočih problemov prispeva h kriznemu pregledovanju (Gonzales-Herrero in Pratt, 1996 v Coombs, 1999:18).

3.1.1.2. Ocenjevanje in upravljanje tveganj

Ocenjevanje in upravljanje tveganj (angl. risk management) vključuje identificiranje dejavnikov tveganj in šibkosti ter oceno možnosti, da se tveganje prelevi v krizo za organizacijo (Levitt, Pauchant in Mitroff, v Coombs, 1999:18). Vsaka organizacija se sooča z različnimi dejavniki tveganj. Tipični dejavniki tveganj vključujejo osebe, proizvode, proizvodne procese, pripomočke, tekmovanje, predpise in kupce (Barton v Coombs, 1999:19). Dejavniki tveganj obstajajo kot normalen del organizacijskega delovanja. Že vsakdanje okoliščine kot so prisotnost zaposlenih na delovnem mestu, proizvodni procesi ali ostali dejavniki tveganj lahko vodijo k resnim krizam, na katere nobena organizacija ni imuna. Nikoli ne moremo popolnoma odstraniti tveganj. Ocenjevanje tveganj običajno večkrat naleti na notranje kot na zunanje izvore tveganj.

3.1.1.3. Odnosi z deležniki

Krizni strokovnjaki se strinjajo, da so dobri odnosi organizacije z deležniki (angl. relationship management) v vsaki krizi velika prednost (Fearn-Banks, Slahor v Coombs, 1999:19). Vendar kaj nam termin *odnos* sploh pomeni? Ko govorimo o odnosu organizacije z deležniki, predvidevamo, da vsi razumemo in se strinjamo s tem, kaj pomeni odnos in kaj deležnik. Za krizni management je primerna definicija odnosa »soodvisnost dveh ali večih ljudi oziroma skupin«. Definicija se osredotoči na soodvisnost oz. na dejavnike, ki povezujejo dva človeka

oziroma skupine. Definicija soodvisnosti je uporabna, saj je sestavljena iz teorije deležnikov, ki vodi večino poslovnega razmišljanja (Rowley v Coombs, 1999:19).

Teorija deležnikov predpostavlja, da so v okolju organizacije različni deležniki. Organizacija preživi s spretnim in učinkovitim komuniciranjem z deležniki. Deležniki so običajno definirani kot človek ali skupina, ki ima interes, pravico, terjatev ali lastništvo v organizaciji. Deležniki lahko delimo v dve skupini: primarne in sekundarne. Primarni deležniki so tisti, ki so lahko potencialno nevarni ali pa so pozitivni za organizacijo. Če organizacija ne uspe zagotoviti tekoče interakcije s primarnimi deležniki, se lahko pokaže neuspeh celotne organizacije. Tipični primarni deležniki so zaposleni, investitorji, potrošniki, dobavitelji in vlada. Sekundarni deležniki ali deležniki vpliva so tisti ljudje ali skupine, ki lahko vplivajo na organizacijo ali so lahko pod vplivom delovanja organizacije. Tipični deležniki vpliva so mediji, aktivisti in konkurenca. Deležniki vpliva običajno ne morejo preprečiti delovanja organizacije, zagotovo pa jo lahko oškodujejo (Clarkson, Donald in Preston v Coombs, 1999:20).

Primarni in sekundarni deležniki so soodvisni od organizacije, zagotovo jih povezuje nekakšna vez, ki je lahko tako ekonomske narave kot tudi socialne ali politične. V realnosti je koncept managementa deležnikov management med organizacijo in različnimi deležniki. Uspeh organizacije je tako odvisen od zagotavljanja in vzdrževanja prave mere odnosa z deležniki (Donaldson in Preston, Rowley, Savage, Nix, Whitehead in Blair v Coombs, 1999:20). Deležniki igrajo pomembno vlogo v kriznem managementu.

Primarni deležniki lahko preprečijo delovanje organizaciji in sprožijo krizo, vendar bi bila za krizni management napaka, če bi se osredotočil samo na primarne deležnike, saj lahko tudi problem v odnosih s sekundarnimi deležniki povzroči krizo. Mediji navadno izpostavljajo organizacijske napake in pospešujejo negativno publiciteto, konkurenca lahko vloži tožbe in aktivisti lahko bojkotirajo ali protestirajo.

Pregledu informacij v krizi lahko služijo upravljanje žgočih problemov, ocenjevanje in upravljanje tveganj in odnosi z deležniki. S kombinacijo vseh treh lahko dosežemo obsežen 'radarski sistem', ki nam sporoča opozorilne signale. Izziv za krizne managerje je združiti vse tri funkcije v učinkovit sistem krizno pregledovalnega mehanizma.

3.1.2. Pridobivanje informacij za sistem pregledovanja

Krizni managerji morajo pred pričetkom pregledovanja opozorilnih signalov vedeti, kaj so njihovi viri informacij, ki jih bodo pregledovali. Upravljanje žgočih problemov, ocenjevanje in upravljanje tveganj ter odnosi z deležniki vključujejo pri zbiranju informacij različne oddelke/posameznike organizacije (Coombs, 1999:21). Viri informacij so razdeljeni v vire upravljanja žgočih problemov, ocenjevanje in upravljanje tveganj ter odnose z deležniki.

3.1.2.1 Viri informacij za sistem pregledovanja upravljanja žgočih problemov

Pri upravljanju žgočih problemov je zelo priljubljeno orodje za pregledovanje informacijskih virov *pregledovanje okolja*, kjer intenzivno opazujemo okolje organizacije: spremembe v okolju, trende, dogodke socialne, politične ali zdravstvene problematike. Informacija je uporabljena kot vodilo za organizacijsko odločanje (Lauzen v Coombs, 1999:23). Na žalost po navajanju Dyerja (v Coombs, 1999:23) pregledovanje okolja ni dobro razvito in se v večini še ne uporablja. Seveda je za krizne managerje zelo pomembno, da pregledajo tudi zunanje vire, ki bi jim pomagali lokalizirati opozorilne signale.

Zunanje pregledovanje zavzema tako tradicionalne kot tudi 'on line' vire. Tradicionalni informacijski viri so vodilni in elitni dnevni časopisi, poslovne revije in večerna televizijska poročila, tržni zborniki, medicinski ali znanstveni zborniki, bilteni in javno mnenjski pregledi. 'On line' viri postajajo iz dneva v dan bolj želeni v pregledovanju okolja. Krizna skupina lahko poišče 'on line' novice, poslovna medmrežja, časopise, revije, trgovske zbornike, arhive profesionalnih združenj, posebne interesne skupine in vladna telesa. Pregled je podoben kot pri tiskanih izvodih, vendar arhiviran in dostopen elektronsko. Informacije se zelo hitro širijo preko interneta, predvsem pa nekoliko drugače kot po tradicionalnih medijih, saj so za razliko od tradicionalnih medijev dostopne 24 ur na dan, ves teden, mesec oziroma leto. Internet je vir, ki ga organizacija ne sme spregledati. Pregledovanje vključuje zbiranje informacij iz vseh možnih virov.

3.1.2.2. Viri informacij za sistem pregledovanja ocenjevanja in upravljanja tveganj

Pri ocenjevanju in upravljanju tveganj nam vir zagotavlja informacijo o šibkosti organizacije, ki bi se morebiti lahko razvila v krizo. Vsak vir je potencialno povezan s krizo. Del procesa ocenjevanja in upravljanja tveganja za organizacijo je ugotavljanje virov pomanjkljivosti organizacije, saj te lahko sprožijo val krize.

Na primer: v okoljske krize vključujemo zmanjševanje onesnaževanja in okoljskih groženj organizacije, saj onesnaževanje vodi k nesrečam, tožbam, protestom, itd. Legalna veja oblasti pregleda, če organizacija zadovoljuje nacionalne, državne in lokalne zakone ter regulativo.

3.1.2.3. Viri informacij za sistem pregledovanja odnosov z deležniki

Pregledovanje in monitoriranje odnosov z deležniki ni tako razvito kot sta upravljanje žgočih problemov in ocenjevanje ter upravljanje tveganj. Odločitve deležnikov odražajo vpogled v to, kaj delničarji čutijo ob pomembnejših vprašanjih in problemih organizacije. Pritožbe deležnikov nam pomagajo določiti nesoglasja med deležniki in odkriti govorice. Če organizacija dovolj zgodaj odkrije in ugotovi nesoglasja med kupci, lahko problem hitro razreši in tako osreči kupca ter ohrani pozitiven odnos s deležnikom.

Ena oblika pritožbe je javno kritiziranje organizacije. Heath (v Coombs, 1999:29) priporoča, da naj bi »celotno javno kritiziranje nemudoma vzpodbudilo organizacijsko vodstvo k temeljitemu preiskovanju, ali so obtožbe resnične in kako močno ljudje verjamejo tem obtožbam«.

Celotno socialno dogajanje v okolju organizacije odseva, kaj deležniki čutijo in menijo o organizacijsko socialni odgovornosti. Celotno socialno dogajanje je v okolju organizacije lahko izmerljivo s pomočjo preizkušanja odnosov v skupnosti, odnosov do žensk in manjšin, odnosov z zaposlenimi, odnosom do okolja, itd. (Turban in Greening v Coombs, 1999:29).

3.1.3. Zbiranje informacij za sistem pregledovanja

Ko je enkrat določen vir informacij iz okolja, se krizni managerji soočajo z izzivom zbiranja informacij iz vseh številnih virov. Analiza vsebine, intervjuji, pregledi, fokusne skupine in neformalni kontakti so med najpogostejšimi orodji za zbiranje informacij.

Ne glede na to ali uporabljamo tiskani, 'on-line' ali drug medijski vir, je analiza njegove vsebine koristna. *Analiza vsebine vključuje sistemsko kodiranje in klasifikacijo pisanih materialov, ki so lahko novice ali ostale publikacije ali transkripti fokusnih skupin oz. intervjujev* (Baskin in Aronoff v Coombs, 1999:30). Da bi zadovoljili zadostno strokovno sistematičnost zbiranja informacij, moramo razviti kategorije kodiranja in vzgojiti ljudi, da uporabljajo te kategorije. Kategorije kodiranja so »predalčki«, v katere krizna skupina umešča

informacije. Vsaka kategorija ima pisno definicijo, ki indicira, kaj je primerno za katero kategorijo. Te kategorije morajo biti medsebojno ekskluzivne - nobeno sporočilo se ne sme uvrstiti v več kot eno kategorijo (Berelson v Coombs, 1999:30). Ljudje, ki uporabljajo te kategorije, morajo biti poučeni, kako jih uporabljati in morajo uvrstiti enako sporočilo v enako kategorijo. Tako konsistentnost imenujemo odgovornost. Odgovornost sicer dovoljuje različnim ljudem, da različno kodirajo sporočila, kljub temu pa odgovorno umeščajo sporočila v prave kategorije (Coombs, 1999:30).

Intervjuje, preglede, fokusne skupine in ključne kontakte lahko uporabimo za zbiranje informacij od deležnikov. V bistvu je prvi korak zbiranja informacij od deležnikov za krizno skupino ustvarjanje zemljevida deležnikov, ki vključuje vse deležnike določene organizacije (Grunig in Repper v Coombs, 1999:31). Krizna skupina bi morala nato identificirati deležnike po pomembnosti za organizacijo v krizi. V pregledu zbranih informacij pridobimo percepcijo, pristope in mnenja ljudi. Pregled se začne, ko ima organizacija zbrane vse vprašalnike opravljenih intervjujev. Fokusne skupine so zbir specifičnih deležnikov, ki so bili zbrani z namenom poslušanja in odgovarjanja na vprašanja v skupini. Odprta vprašanja uporabimo, da vzpodbudimo interakcijo. Ključni kontakti so skupnost, industrija ali organizacijski voditelji, ki so izbrani zaradi svoje strokovnosti ali subjekta. Uporaba javnega mnenja ali problematike je med drugim tudi oblika ključnih kontaktov (Baskin in Aronoff v Coombs, 1999:31).

3.1.4. Analiza informacij za sistem pregledovanja

Zbiranje informacij o problemih, tveganjih in odnosih z deležniki je lahko brez vrednosti, če ni analizirano z namenom ugotavljanja opozorilnih signalov krize. Krizni managerji določajo, ali informacija resnično opozarja na krizo. Analiziranje je proces razumevanja če in kako opozorilni signali lahko vplivajo na organizacijo (Heath in Nelson v Coombs, 1999:31). Krizni managerji potrebujejo kriterije za evaluacijo problemov, tveganj in odnosov z deležniki.

3.1.4.1. Evaluacija problemov

Za evaluacijo problemov Heath (1997) našteva dva kriterija:

1. *verjetnost*; možnost, da problem naleti na pobudo. Problem s pobudo se razvija in je zelo verjetno, da bo prizadel organizacijo. Indikatorji pobude so lahko sofisticirana

promocija problema, konstantno poročanje množičnih medijev in/ali močna povezava med problemom in deležniki.

2. *udarec*; kako močno lahko problem prizadene organizacijo. Udarec vključuje napovedovanje, ki načrtuje potencialne učinke problema na organizacijo.

Probleme lahko označimo s številkami od 1 do 10 za verjetnost in udarec ter jim s tem pripišemo pomembnost. Problemi z največjim številom točk morajo biti zelo resno obravnavani in imajo prednost pred ostalimi.

3.1.4.2. Evaluacija tveganj

Vsa tveganja niso potencialna za krizo. Krizni managerji morajo biti sposobni ločevati manjša tveganja od tveganj, ki bi povzročila krizo. Tudi tukaj lahko uporabimo dva kriterija (Heath; 1997):

1. *verjetnost*; možnost, da se tveganje prelevi v določen dogodek – tveganje bo povzročilo, da se bo nekaj zgodilo in
2. *udarec*; kako močno lahko dogodek vpliva na organizacijo. Udarec vključuje prekinitve organizacijske rutine in potencialno škodo ljudem, procesom ali ugledu.

Ponovno tveganje rangiramo na lestvico od 1 do 10 tako za verjetnost kot tudi za udarec in ji pripišemo pomembnost reševanja ter s tem preprečevanja potencialne krize.

3.1.4.3. Evaluacija odnosov z deležniki

Odnosi z deležniki nam lahko osvetlijo probleme v okolju organizacije. Če imajo deležniki skrbi in dvome, lahko postanejo grožnja za organizacijo. Seveda pa niso vse skrbi in dvomi deležnikov tudi grožnja organizaciji. Krizni managerji morajo ločevati med milimi in kriznimi grožnjami deležnikov. Mitchell (v Coombs, 1999:33) navaja tri kriterije za evaluiranje potencialnih groženj deležnikov:

1. *moč*;

je sposobnost deležnikov, da prisilijo organizacijo, da ravna drugače, kot bi običajno. Moč je povezana s sposobnostjo deležnikov, da motijo organizacijsko delovanje. Deležniki, ki kontrolirajo bistvene vire oz. lahko tvorijo koalicije, imajo veliko moč. Če se deležniki začnejo združevati, jim s tem tudi narašča moč.

2. *legitimnost*;

je takrat, kadar so akcije razumljene kot zelene in primerne za določen sistem. Grožnja deležnikov je resnejša, ko tudi ostali deležniki menijo, da je skrb legitimna. Ignoriranje

legitimnih skrbi naredi organizacijo trdo, neobčutljivo in rigidno za deležnike. Zakaj organizacija ne naslovi te razumljive skrbi? Če organizacija prizadene deležnike, s tem poveča nevarnost, da se grožnja razširi tudi na druge odnose z deležniki.

3. *voljnost*;

je deležnikova želja po reševanju problema z organizacijo.

Moč, legitimnost in voljnost so povezane s kriterijema udarec in verjetnost pri upravljanju žgočih problemov ter ocenjevanju in upravljanju tveganj. Velika moč in legitimnost lahko povzročita močan udarec. Deležniki lahko motijo delovanje organizacije in imajo lahko zato legitimne vzroke. Legitimnost in voljnost sugerirata močno verjetnost dogodka. Voljnost spodbuja naraščanje možnosti, da bo deležnik ukrepal in z legitimnostjo narašča možnost, da ostali deležniki podprejo akcijo. Vsaka grožnja deležnikov je lahko rangirana na lestvici moči, legitimnosti in voljnosti od 1 do 10. Grožnje z najvišjim številom točk bi morale biti resno obravnavane.

Analiziranje informacij konča proces pregledovanja in začne proces monitoriranja. Monitoring vključuje nadaljnji razvoj opozorilnih signalov. Krizna skupina vseskozi zbira in analizira informacije o opozorilnih signalih. Krizna skupina išče spremembe, ki bi indicirale, ali se bodo ali ne bodo opozorilni signali razvili v krizo.

3.2 PREPREČEVANJE KRIZE

Preprečevanje krize je faza, v kateri člani organizacije delujejo, iščejo opozorilne signale in poskušajo zmanjšati možnost krize (Mitroff v Coombs, 1999:39). Za preprečevanje razvijanja opozorilnih signalov v krizo so potrebni samo nekoliko drugačni preventivni ukrepi.

3.2.1. Osnoven proces preprečevanja krize

Organizacija se lahko izogne krizi, če upošteva opozorilne signale in jih reducira. Krizni managerji morajo natančno določiti naravo programa preprečevanja krize, ki bo deloval v njihovi organizaciji (Coombs, 1999:40).

Cilj programa za preprečevanje krize je z opazovanjem opozorilnih signalov in tveganj preprečiti krizo. Organizacija lahko s takojšnjim ukrepanjem odstrani potencialno krizo, ki jo

je identificirala s pomočjo opozorilnih signalov. Program za preprečevanje krize ima dve osnovni komponenti (Coombs, 1999:41):

1. sprememba in
2. monitoriranje.

Sprememba vključuje ustvarjanje sprememb in s tem odstranjevanje oz. zmanjševanje verjetnosti, da se bodo opozorilni signali razvili v krizo. S proaktivnim delovanjem upravljamo s problemi, reduciramo tveganja in gradimo odnose.

Brez *monitoringa* organizacija ne ve, ali je bila uspešna pri zmanjševanju in odstranjevanju možnosti krize. Monitoring vključuje pregled vseh možnosti, ki so bile oblikovane za zmanjševanje opozorilnih signalov. Preprečevanje krize je dvostopenjski proces, oblikovan tako, da zmanjšuje ali odstrani možnosti, da opozorilni signali sploh napovedujejo krizo.

3.2.2. Upravljanje žgočih problemov (issue management)

3.2.2.1. Kaj je upravljanje žgočih problemov?

Howard Chase in Barry Jones (1979) definirata upravljanje žgočih problemov¹⁴ kot »*orodje, ki ga organizacija ali podjetja uporabljajo za identifikacijo, analizo in upravljanje žgočih problemov ter se nanje odzove nemudoma, še preden postanejo javno znani.*«

Po navajanju Regestra in Larkinove (2002:30) vključuje upravljanje žgočih problemov »*gledanje v prihodnost in identificiranje potencialnih trendov in dogodkov, ki bi lahko vplivali na delovanje organizacije.*«

Tucker in Broom (v Regester in Larkin; 2002:30) definirata upravljanje žgočih problemov kot »*proces managementa, katerega cilj je zagotoviti varen trg, zmanjševanje tveganj, ustvarjanje priložnosti in upravljanje imidža organizacije (korporativnega ugleda) kot premoženje organizacije za dobro organizacije same ter njenih deležnikov.*«

Public Relations Colloquium (v Regester in Larkin; 2002:30) je leta 1992 s pomočjo skupine strokovnjakov razvil naslednjo definicijo: »*Upravljanje žgočih problemov je upravljalški proces, katerega cilj je ohranjati trge, zmanjševati tveganja, ustvarjanje priložnosti in*

¹⁴ Žgoči problem = angl. issue

upravljanje podobe kot organizacijskega premoženja, tako za organizacijo kot tudi njene primarne deležnike.«

Upravljanje žgočih problemov pa je po navajanju Heatha (1997:6) tudi »dominantna paradigma v raziskovanju in praksi odnosov z javnostmi.« Vključuje »*identifikacijo, monitoring in analiziranje trendov mnenj ključnih javnosti, ki dozorijo v javno politiko in regulativo ali zakonodajni pritisk*« (Heath, 1997:6).

Upravljanje žgočih problemov se ukvarja z identifikacijo, komunikacijo in vplivanjem na inkubacijsko percepcijo organizacije do pomembnih javnosti. Organizacije, ki želijo preprečiti potencialne krize, naj bi monitorirale potencialne grožnje iz okolja organizacije. Strokovnjaki za odnose z javnostmi lahko z raziskovanjem potencialnih problemov definirajo nekatere krize pred njihovim izbruhom. Heath (1997: 290) navaja, da učinkovito upravljanje žgočih problemov z nekoliko razumne mere korporativne odgovornosti lahko zmanjša pogoje za krizo. Podobno pa lahko kriza zbudi začetno zanimanje, ki je potrebno za ustvarjanje javnega problema. Tako lahko ugotovimo, da sta za strokovnjake za odnose z javnostmi upravljanje žgočih problemov in krizno komuniciranje tesno povezana pojma, ki ju identificiramo tako v predkrizni kot tudi v krizni fazi.

3.2.2.2. Načrtovanje upravljanja žgočih problemov – življenjski cikel žgočih problemov

Proces upravljanja žgočih problemov

Upravljanje žgočih problemov vključuje namere oblikovanja reševanja problema. Ideja je reševanje problema na način, ki ni kriza. Ko identificiramo in analiziramo probleme, krizni managerji, ki upravljajo žgoče probleme organizacije, poženejo sistematične procedure, ki so oblikovane tako, da vplivajo na reševanje problema na najboljši možni način za organizacijo. Model Jonesa in Chasea (1979:3) je dominanten model upravljanja žgočih problemov. Model zagotavlja kriznim managerjem usmeritve za preprečevanje krize in tudi načine za evaluacijo vloženih naporov.

Model Jonesa in Chasea (1979:3) je klasična identifikacija problema, analiza problema, strategija spremembe problema, akcijski načrt in evaluacija modela. Problemsko akcijski korak se osredotoči na komuniciranje organizacije z deležniki, ki so vpleteni v problem. Cilji in nameni komunikacijskega programa so razviti tako, da jim sledijo sredstva in viri, ki so

potrebni za doseganje ciljev in namenov. Sprejete so odločitve o komuniciranju specifičnih sporočil, pa tudi o tem, kdaj bodo komunicirane in preko katerih komunikacijskih kanalov. Krizni managerji, ki upravljajo žgoče probleme, se tako odločajo, kateri je najboljši način reševanja problema za pravilnejše in naprednejše standarde delovanja in načrte.

Crane Teresa Yancey (1979:3) je v sodelovanju z Barry Jonesom razvila prvi petstopenjski model upravljanja žgočih problemov, ki zapolnjuje vrzel med organizacijo in njenimi deležniki. Menita, da je proces upravljanja žgočih problemov zelo podoben tradicionalni SWOT analizi¹⁵. V nadaljevanju opisujem petstopenjski model:

1. *identifikacija problema*; pregledovanje okolja organizacije in opazovanje »volumna« diskusije o določeni problematiki, ki bi lahko potencialno vplivala oz. se dotikala poslovanja in obstoja organizacije. Z novimi oblikami tehnologije lahko v zelo zgodnji fazi opazimo in monitoriramo tudi debate in forume na internetu. Ko identificiramo potencialni problem, ga natančno pregledamo: definiramo ključne deležnike, ki bi jih problem lahko zadeval in določimo proizvode ali storitve organizacije, ki bi jih problem lahko oškodoval.
2. *analiza problema*; v tej stopnji poskušamo razumeti problem v globino, zato monitoriramo in analiziramo javno mnenje, medijske vsebine in zakonodajne trende, ki so povezani s problemom.
3. *postavljanje prioritet*; med odločanje, katera strategija je najprimernejša za določen problem, je navadno priporočljivo določanje različnih scenarijev možnih kriz. Priporočljivo je tudi določanje groženj in priložnosti vezanih na problem ter iskanje rešitve, ki bi bila dobra za organizacijo kot tudi za ostale pomembnejše deležnike.
4. *načrtovanje in razvijanje strategije*; razvijanje in implementacija načrtov, ki bodo zapolnili vrzel pričakovanj deležnikov, ki jo je ustvaril problem. Različne možnosti lahko vključujejo obveščanje deležnikov skozi izobraževalne programe, ponovno načrtovanje proizvodnih procesov za izločanje okoljevarstvenih groženj, ali razvijanje nove politike, ki bi spremenila celotno organizacijo.
5. *evaluacija rezultatov*; zelo pomembno je, da na koncu zberemo rezultate upravljanja žgočih problemov in jih vključimo v naslednje načrtovanje in strategije.

¹⁵ SWOT analiza je analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj organizacije (Kotler, 1998).

Upravljanje žgočih problemov je oblika preprečevanja krize, ko management preprečuje problemu, da bi se razvil v krizo (Grunig in Repper v Coombs, 1999:42). Pri upravljanju žgočih problemov lahko uporabimo različna komunikacijska orodja, od oglaševanja, neposrednega lobiranja, lobiranja, osebnih pisem, elektronske pošte, svetovnega spleta in publicitete. Natančen splet komunikacijskih strategij je odvisen od deležnikov, ki so vključeni v upravljanje žgočih problemov.

Načrtovanje upravljanja žgočih problemov

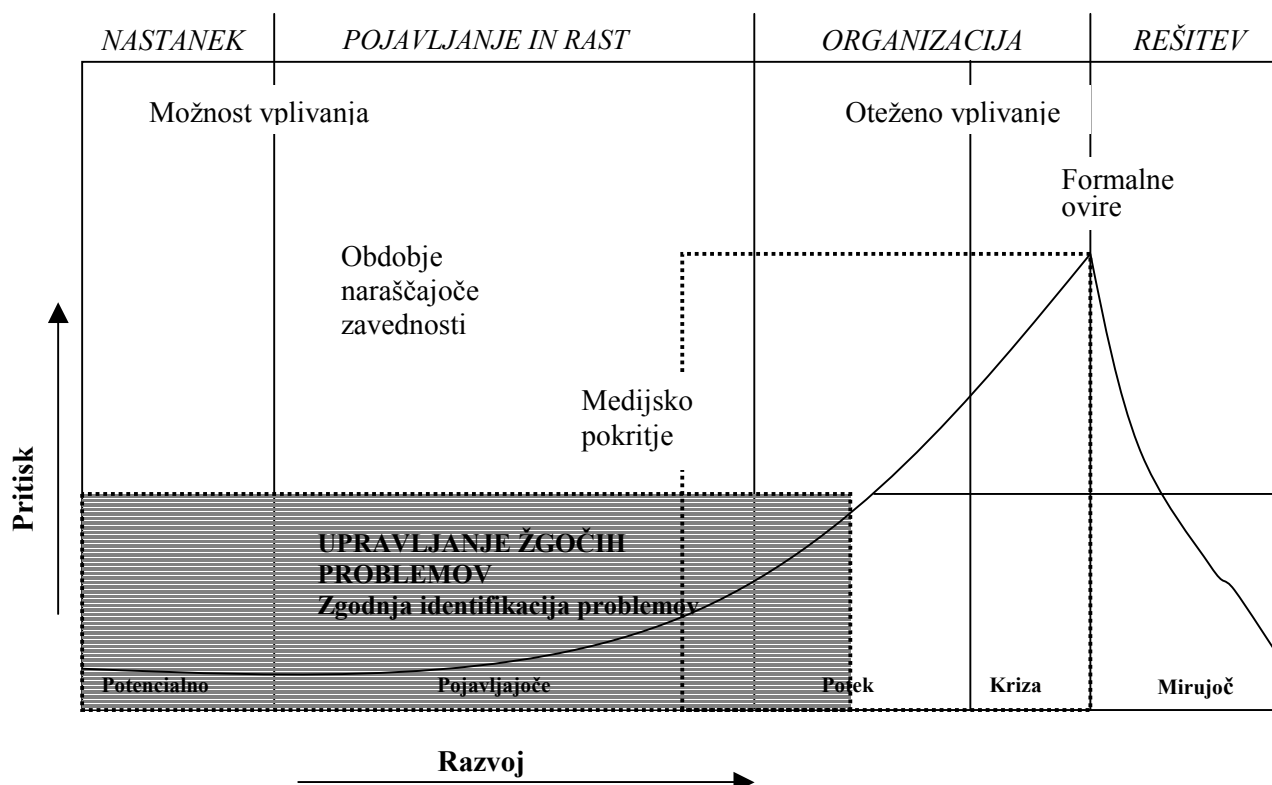
Problemi so običajno napovedljivi, izvirajo iz trendov ali dogodkov in se razvijajo skozi sekventno določljive stopnje, ki so podobne cikličnemu razvoju proizvoda. Ker evolucija problema odraža spremembe v javni politiki, je pomembno, da je problem odkrit in saniran s sistematičnim odgovorom organizacije. Zaradi tega je razumevanje cikličnega razvoja problema je bistvenega pomena za upravljanje žgočih problemov.
(Hainsworth)

Meng (v Regester in Larkin; 2002:36) določa šest možnih skupin ali javnosti, ki organizaciji lahko povzročajo probleme: družabniki, združenja zaposlenih oz. sindikati, splošna javnost, vlada, mediji in specializirane oz. splošne interesne skupine. Njihov vpliv na organizacijo lahko variira od kontroliranja delovanja podjetja do oblikovanja notranjih oz. zunanjih koalicij za okrepitev potencialnih vplivov na problem. Meng razvršča probleme po naslednjih tipih: demografski, ekonomski, okoljski, vladni, mednarodni, javni, vir, tehnični in vrednote ter življenjski stil.

Hainsworth (v Regester in Larkin; 2002:37) meni, da problem nastane kot ideja, ki ima potencialni vpliv na nekatere organizacije ali javnosti in se lahko odraža v dejanjih, ki povečujejo zavednost in/ali reakcijo druge organizacije oz. javnosti. V modelu, ki sta ga razvila Hainsworth in Meng (v Regester in Larkin; 2002:37), je proces razvoja problema opisan kot cikel, ki je sestavljen iz štirih stopenj: nastanek, pojavljanje in rast, organizacija in rešitev.

Življenjski cikel problema

Slika 1: Življenjski cikel problema



Vir: Hainsworth in Meng (Regester in Larkin; 2002:37)

Potencialni problem

Crable in Vibbert (v Regester in Larkin; 2002:38) menita, da se *problem* pojavi, ko *organizacija ali določena skupina ljudi označi potencialni problem ali priložnost, ki je posledica razvijajočega političnega, ekonomskega ali socialnega trenda, kot pomembnega*. S stališča managementa mora biti identificiran vsak trend v organizaciji, iz katerega bi lahko nastal problem. Trend je sprva identificiran in artikuliran s stališča profesionalcev in specialistov, ki sodelujejo v strokovnih delovnih skupinah, političnih in načrtovalnih enotah, ki so zaskrbljene zaradi določenih problemov, situacij ali dogodkov, ki prikrivajo potencialni udarec in zahtevajo odgovor institucije, organizacije, industrije ali ostalih skupin.

Grunig in Hunt (1984) navajata, da problem nastane, ko organizacija ali skupina načrtuje nekaj, kar ima posledice za drugo organizacijo ali skupino. Zavednost in skrb druge skupine vzbudi reševanje nastale situacije – tako nastane konflikt (Crable in Vibbert v Regester in Larkin; 2002:38).

Tisto, kar lahko opazimo v *zgodnji potencialni stopnji* razvoja problema, je določeno stanje ali dogodek, ki ima vse potencialne možnosti, da se razvije v nekaj pomembnejšega. Problemi, ki nastajajo v zgodnji stopnji, še niso splošno znani in javni, kljub temu pa bodo določeni specialisti že pozorni nanje.

V začetni stopnji bodo posamezniki oz. skupine poskušali doseči višji nivo verodostojnosti na področjih, kjer je nevarnost za nastanek problema, obenem pa bodo iskali podporo vplivnih ljudi in mnenjskih voditeljev, ki so do določene stopnje vpleteni v nastanek problema. V tej točki je vsem vpletenim skupno, da se počutijo nekoliko nelagodno, saj spoznajo, da lahko v določenih situacijah nastane konflikt (Regester in Larkin; 2002:39).

Začetno pojavljanje in rast problema

Ko se pričnejo združevati skupine ljudi in lahko potegnemo vzporednice med njimi zaradi določene problematike ter se slednjim pridružujejo še novi člani s podobnimi stališči in mnenji, se začne proces pojavljanja in rasti problema. Pojavljanje problema počasi stopnjuje pritisk na organizacijo, da problem zazna in ga sprejme. V večini primerov je, po navajanju Menga (v Regester in Larkin; 2002:39), naraščajoči pritisk posledica aktivnosti ene ali več skupin, da bi opozorile na določen problem.

V tej zgodnji stopnji rasti problema je za organizacijo precej enostavno, da se proaktivno odzove in prepreči, da se problem razraste in preraste v krizo. Vendar je, kakor navajata Regester in Larkin (2002), zelo težko določiti, kdaj je problem že dovolj alarmanten in velikokrat odrivamo problem na stran, zaradi številnih drugih 'pomembnejših' vzrokov.

Dominantno vlogo v stopnji pojavljanja in rasti problema ima medijsko pokritje oz. vpliv medijev. Navadno poskušajo skupine pritiska, še preden problem preide v tretjo stopnjo – stopnjo organizacije, problem atraktivno predstaviti medijem ter ga s tem posredno predstaviti splošni javnosti. Sprva je mogoče objavljena le novica, vendar z resnostjo problema naraščajo tudi objave in medijsko pokritje. Slednja faza pa je neprecenljive vrednosti ravno za organizacijo, saj lahko to fazo izkoristi za intenzivno komunikacijo z mediji ter tako poskuša vsaj delno preprečiti in omiliti nastajajoči problem in posledično krizo.

Organizacija: trenutni problem in problem krize

Stopnja pojavljanja in rasti problema prinese različne stopnje organiziranosti javnosti in skupin pritiska, saj so zelo dinamične, predvsem pa različno prepoznavajo in detektirajo probleme (Hainsworth v Regester in Larkin; 2002:40). Skupine pritiska tako niso statične, njihova stopnja organiziranosti in medijske pismenosti navadno skokovito variira. Hainsworth meni, da če se skupine pritiska združijo in uskladijo svoja mnenja ter poglede na določeno problematiko ter se odločijo skupno komunicirati svoja stališča, lahko konflikt zelo hitro pridobi javno vizibilnost in problem postane javen. Povečana javna pozornost določeni problematiki vzpodbudi mnenjske voditelje, da se pridružijo določeni skupini pritiska.

V tej stopnji problem naraste in dozori do mere, ko ga je težko obvladati, obenem pa postane trajen, razširjen in močan. Različne vpletene strani problem prepoznajo in ga predstavijo zakonodajnim institucijam, ki so vpletene. Iz stopnje trenutnega problema je samo en korak do krize, zato je potrebno proaktivno ukrepati.

Rešitev: mirujoč problem

Ko problem postane javno znan in vstopi v proces oblikovanja javnih politik¹⁶, slednje lahko dosežemo s pomočjo sprememb v zakonodaji ali sodnih procesih, se naporu za reševanje konflikta povečajo in podaljšujejo, obenem pa naraščajo tudi stroški reševanja konflikta. Objekt procesa javne politike je tako udejanjanje brezpogojnega pritiska na vse vpletene v konflikt – lahko kot njihova prednost ali slabost. Ko problem zaživi s polno močjo, bodo skupine pritiska brezpogojno zahtevale od organizacije, da problem sprejme in v skladu z njihovimi pritiski tudi reagira oz. prične z reševanjem konflikta/problema.

Pri upravljanju žgočih problemov je bistvenega pomena zgodnja identifikacija problema, najpomembnejši cilj zgodnje identifikacije pa je razporejanje prioritet pojavljajočim problemom ter njihovo reševanje.

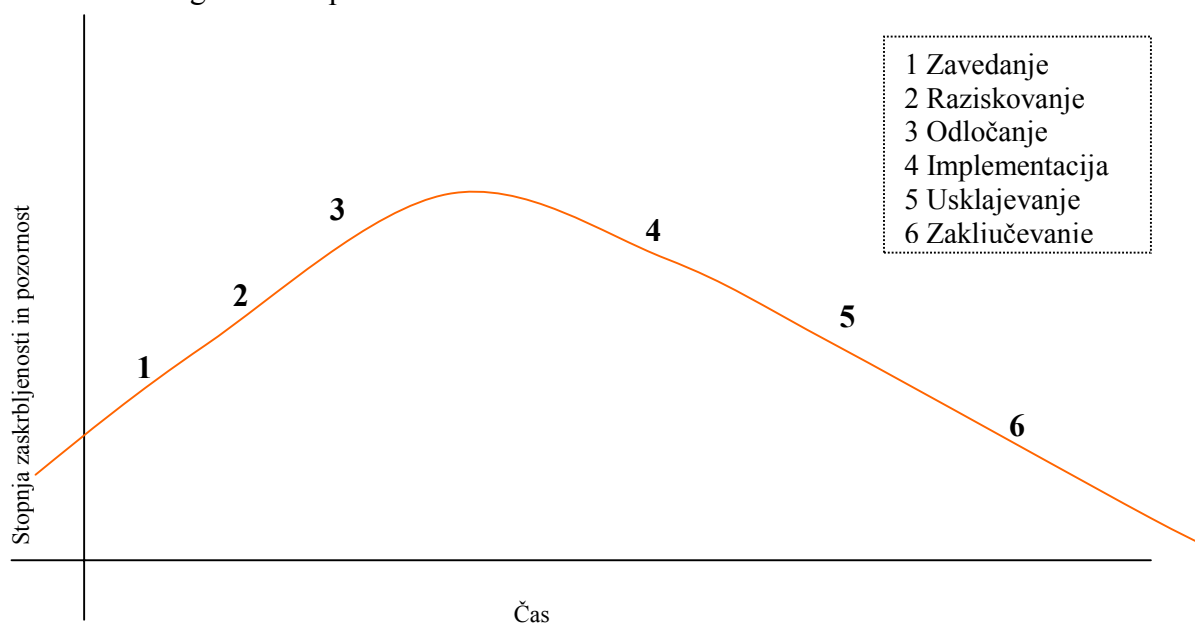
3.2.2.3. Implementacija programa upravljanja žgočih problemov

Upravljanje žgočih problemov sestoji iz več stopenj odločanja (Regester in Larkin; 2002:86), med katerimi je *zavedanje* prva stopnja, ki prikazuje prvo stopničko v življenjskem ciklu problema. Vsi vpleteni morajo biti oprezni, odprti, pripravljeni in zainteresirani za opažanje

¹⁶ Javne politike = angl. public policy.

problema. V tej stopnji mora krizna skupina dobro prisluhniti okolju organizacije. Druga stopnja je *raziskovanje* problema, ki že s pridom opozarja nase. Delegirati se morajo specializirane naloge in zadolžitve, po organizaciji se razširi zavednost o problemu in lahko začnemo z analizo in oblikovanjem stališča o problemu. V tretji stopnji – stopnji *odločanja* mora organizacija ukrepati. Krizna skupina naj bi k problemu pristopila zelo objektivno in preučila vse možne alternative reševanja problema oz. akcijskega načrta. *Implementacija* je četrta stopnja, ki vključuje praktične odločitve o ukrepanju, medtem ko *usklajevanje* dovoljuje meritve in evaluacijo preteklih dejanj in rezultatov ter s tem omogoča prilagoditve in izboljšave za v prihodnje. *Zaključevanje* je zadnja stopnja, ki praviloma v večji meri vključuje top management in implementacijo vseh sprememb znotraj organizacije.

Graf 3.1: Managementski proces



Vir: (Regester in Larkin; 2002:87)

3.2.2.4. Evaluacija upravljanja žgočih problemov

Evaluacija je sestavljena iz primerjanja dejanskih rezultatov reševanja problema z nameravanim. Uspeh je merjen s tem, kako blizu je dejanska rešitev od nameravane (Jones in Chase, 1979:23). Evaluacija se ne konča z rešitvijo problema. Problemi so ciklični in imajo vse potencialne, da se ponovijo, zato je zelo pomembno, da ocenimo uspešnost upravljanja žgočih problemov ter napake upoštevamo v prihodnjem načrtovanju in strategijah upravljanja žgočih problemov.

3.2.3. Upravljanje tveganja (risk management)

Upravljanje tveganja je zelo pomemben in dinamičen del kriznih odnosov z javnostmi (Covello, Heath, Heath & Abel v Heath, 2001: 157). Organizacije naj bi spodbujale izmenjavo informacij o naravi, pomembnosti ali kontroli tveganja, ki morebiti pretijo organizaciji med zainteresiranimi stranmi (Covello v Heath, 2001:157). Osnovno načelo upravljanja tveganja nas uči, da bi morali strokovnjaki za odnose z javnostmi reducirati čim več nezanesljivih proizvodov, storitev ali tehnologij organizacije, ki bi lahko morebiti vplivali na ostale. Slednje kaže na model »informacijske izmenjave in deljenega znanja«, ki je osnovan na razširjanju sporočil, upoštevajoč relativno magnitudo tveganja, previdnostnih norm in strategij, ki bi zmanjševala tveganja (v Heath; 2001: 157). Upravljanje tveganja je tesno povezano s predkrizno fazo, kjer percepcije tveganj prispevajo k razvoju previdnostnih norm, fazo krize, kjer časovno usklajene informacije lahko omilijo škodo ob krizi in v pokrizni fazi, kjer so nove percepcije tveganj institucionalizirane v novih previdnostnih normah in praksah.

Upravljanje tveganja se je pojavilo z razvojem visoke tehnologije, ko so le-to pričeli uporabljati aktivni in obveščeni deležniki organizacije. Deležniki organizacije zahtevajo svoboden pretok informacij o potencialnih tveganjih, ki pretijo proizvodom, storitvam, transportu in ostalim procesom ter rezultatom organizacije (v Heath; 2001: 158).

Deležniki se soočajo z najrazličnejšimi nevarnostmi, med katerimi so večinoma zakonite skrbi. Med ostalimi tveganji so tudi tiste, ki vključujejo medije, ali tiste, ki so posledica govoric oz. izvirajo iz nerazumevanja situacije. Upravljanje tveganja je oblika komuniciranja, ki je zapletena že zaradi same narave tveganj. Heath (1997) argumentira, da je negotovost omejena na nevarnost, se pravi, je prepričljivo komuniciranje o tveganjih skoraj nemogoče. Tako mora biti upravljanje tveganja osnovano na potencialnih tveganjih, ki so nasproti koristim. Upravljanje tveganja je pomembna implikacija kriznega managementa v ustvarjanju primernih predkriznih percepcij in razumevanj, vključujoč previdnostne norme in pozitivne odnose z deležniki.

Upravljanje tveganja lahko pomaga ustvarjati pozitiven odnos z deležniki, ki se lahko kasneje spremeni tudi v krizno odločevalsko skupino. Upravljanje tveganja je tesno povezan s percepcijo krize in predkriznega ustvarjanja previdnostnih norm in načrtov. Neustrezna

predkrizna komunikacija spodbuja možnost pojava nenadne krize, saj so bile previdnostne norme neustrezne, nastala pa bo tudi škoda.

Upravljanje tveganja predstavlja namere reduciranja in zmanjševanja tveganj, s katerimi se organizacija sooča (Smallwood v Coombs, 1999:42). Tako kot krizam se tudi vsem tveganjem ne da popolnoma izogniti. Kljub temu upravljanje tveganj vključuje številne strategije, ki poskušajo preprečevati potencialne krize. Dejavnik, ki zelo močno vpliva na strategije upravljanje tveganja, je *strošek*. Managerji primerjajo stroške tveganj (cena smrti, poškodb, lastninska škoda, itd.) s stroški preprečevanja tveganj (oprema in dejansko delo, ki bi bila potrebna za preprečevanje in reduciranje tveganj) (Coombs, 1999:42). Tako bi lahko sklepali, da organizaciji ni treba reagirati, če so stroški tveganja manjši, kot bi bili stroški njenega preprečevanja. Seveda pa je ignoriranje tveganja lahko veliko dražje, kot bi bilo pričakovano, predvsem, če bi deležniki ugotovili, da je organizacija tvegala njihovo zaupanje za dobiček. Nastala bi veliko večja kriza, kot bi sprva lahko predvidevali.

3.2.3.1. Proces odpora proti tveganjem

Upravljanje tveganja postane krizni management, ko je možen odpor proti tveganju. Takrat delujemo v smeri reduciranja in eliminiranja tveganja na čim nižji nivo (Levitt v Coombs, 1999:43). Uporaba nevarnih kemikalij v industriji nam lahko oriše odpor proti tveganju. Če lahko strupene kemikalije zamenjajo nestrupene, je tveganje takoj eliminirano. Če lahko nova oprema in procedure reducirajo izpostavljenost delavca strupenim kemikalijam, je tveganje reducirano. Obstaja zelo širok spekter pristopov za eliminiranje ali reduciranje tveganj. Osnoven proces vključuje določanje, če je možen odpor proti tveganjem in če je nato možna implementacija programa odpora proti tveganjem.

3.2.3.2. Evaluacija procesa odpora proti tveganjem

Evaluacija procesa je periodičen pregled tveganj, ki vodi določanje učinkovitosti programa odpora proti tveganjem. Evaluacija primerja nivo implementacije tveganj pred in po programu odpora proti tveganjem. Tveganja morajo biti kontinuirano monitorirana, da s tem preprečimo ponovitev grožnje.

3.2.4. Grajenje odnosov z deležniki

Organizacije so medsebojno odvisne z deležniki. Zato so odnosi organizacija-deležniki zelo naravni in so neprestano prisotni. Poslovni strokovnjaki in strokovnjaki za odnose z javnostmi se strinjajo, da kvaliteta odnosov med organizacijo in deležniki določa učinkovitost in uspeh organizacije (Clarkson, Grunig, Grunig in Ehling, v Coombs, 1999:44). Odnos organizacija-deležnik ima vidno mesto tudi v kriznem managementu. V nasprotju z upravljanjem žgočih problemov in ugotavljanjem ter upravljanjem tveganj ni skupno sprejetega modela oziroma procesa za razvijanje odnosov z deležniki.

3.2.4.1. Elementi odnosa organizacija-deležniki

Coombs (1999:46) navaja tri pomembnejše elemente, ki opisujejo odnos organizacija-deležnik:

1. bližina; v odnosu organizacija-deležnik je zelo pomembno, da organizacija ostane blizu deležniku, opazuje njegove potrebe in ko potrebo zazna, nemudoma reagira. Grunig (v Coombs, 1999:46) meni, da organizacija lahko s tesnim odnosom bolje razume deležnika in postane vključena v dialog medsebojnega razumevanja in spoštovanja. Dvosmerna komunikacija med organizacijo in deležnikom ne samo izboljšuje sodelovanje, ampak tudi povečuje ugled organizacije. Grunig tudi meni, da je graditev odnosov z deležniki alternativa detektiranju opozorilnih signalov, saj bližina dovoljuje organizaciji identifikacijo problemov še v začetni fazi razvijanja. Tako lahko organizacija prepreči, da bi problemi zastajali nerešeni in da bi preraščali v krize.
2. verodostojnost; je prejemnikov odnos do komunikatorja. V kriznem managementu je organizacija komunikator in deležnik prejemnik. Verodostojnost je zelo pomemben koncept, saj ima pomemben vpliv na prepričljivost sporočila (McCroskey v Coombs, 1999:46). Deležnikovo zaupanje je tako komunikatorjeva prednost. Krizni komunikatorji poudarjajo dve pomembni lastnosti, ki jih mora organizacija v času krize vzpostaviti in sicer: organizacija mora imeti kontrolo nad krizo in mora pokazati sočutje v krizi (Carney in Jordan, Frank, Sen in Egelhoff v Coombs, 1999:47). Verodostojnost je dinamičen koncept, kar pomeni, da je ni moč vzpostaviti v kratkem časovnem obdobju, temveč na dolgi rok. Koncept verodostojnosti lahko delimo v tri različne tipe: začetna, izvorna in končna. Začetno verodostojnost ima komunikator še preden spregovori, izvorna verodostojnost je ustvarjena s komunikatorjevim

sporočilom in končna verodostojnost je po koncu govora in je kombinacija začetne ter izvorne verodostojnosti (McCroskey, 1997 v Coombs, 1999:47).

V krizi je zelo pomembno, da se organizaciji verjame, saj navadno v javnosti prevladujejo različne interpretacije krize. Če ima organizacija visok nivo verodostojnosti, potem je zagotovljena osnova za nadaljnje prepričevanje, če pa je nivo verodostojnosti zelo nizek in se organizaciji ne verjame, potem je zelo težko prepričati javnost v drugačno interpretacijo. Dva tipa krize, kjer se odvija boj za prevlado interpretacije zgodbe, sta še posebno odvisna od verodostojnosti organizacije: izzivi in govornice¹⁷.

Verodostojnost je tako ključna komponenta deležnikovega odnosa do organizacije. Prednost verodostojnosti je, da narašča zaupanje v organizacijska sporočila. Bolj kot je organizacija verodostojna, bolj verjetno je, da bodo deležniki sprejeli interpretacijo krize, ki jo bo ponudila organizacija.

3. pričakovanja; zelo pomembno za organizacijo in njen odnos z deležniki je, da organizacija posluje in deluje legitimno. Organizacija je percipirana, da deluje legitimno, ko potrdi pričakovanja deležnikov. Legitimna organizacija se izogiba kritiziranju, je videna kot dobro in prejema vso podporo deležnikov.

Odnos organizacija-deležnik je za organizacijo zelo dragocen. Zelo pomembna za graditev odnosa organizacija-deležnik sta dva osnovna elementa: *redna dvosmerna komunikacija* in *uresničevanje organizacijskih obljub z dejanskimi dejanji*. Da ohranimo bližino odnosa med deležniki in organizacijo mora biti *komunikacija redna in dvosmerna*, saj se tako organizacija kot tudi deležniki nenehno spreminjajo. Cilj dialoga je razviti nova pričakovanja obeh strani. Prioritetno v vsaki krizi je, da organizacija razvije sistematičen program za redno in dvosmerno komunikacijo s ključnimi deležniki in s tem poglobi medsebojno razumevanje. Pomembno je, da tako organizacija ve, katere kanale uporabiti za komuniciranje z deležniki, kot tudi, da deležniki vedo, na koga se obrniti v organizaciji in mu zaupati težavo.

¹⁷ **Izzivi** so, kadar deležnik postavi pod vprašaj delovanje organizacije. **Govornice** pa predstavljajo drugačno obliko krize, kjer je verodostojnost bistvenega pomena. Govornica se pojavi, kadar neresnična izjava o organizaciji začne krožiti med deležniki in ostalimi javnostmi (Coombs, 1999:48).

3.3. PRIPRAVA NA KRIZO

Coombs (1999:59) meni, da je osnova priprave na krizo zbiranje informacij. Med pripravo na krizo se organizacija pripravlja na soočenje s krizo, ki jo bo najverjetneje prizadela. Organizacije lahko delno upravljajo krizo s pomočjo šestih dejavnikov:

1. diagnosticiranje šibkih točk organizacije,
2. ocenjevanje možnih tipov krize,
3. izbira in priprava krizne skupine,
4. izbira in priprava govorca,
5. razvijanje krizno managementskega načrt in
6. pregled komunikacijskega sistema.

3.3.1. Diagnosticiranje šibkih točk organizacije

Organizacijo lahko prizadenejo različne potencialne krize. Seveda pa ima vsaka organizacija svoje specifične šibke točke, na katere mora biti še posebej pazljiva. Te šibke točke so lahko v funkciji industrije, velikosti, lokacije, dejavnosti, osebja in dejavnikov tveganj. Različne organizacije so občutljive za različne dejavnike, naloga kriznih managerjev pa je, da te šibke točke identificirajo in razvrstijo po pomembnosti. Šibke točke so zelo pomembne tudi pri razvijanju krizno managerskega načrta (Pauchant in Mitroff v Coombs, 1999:59).

Šibke točke organizacije navadno ocenjujemo kot kombinacijo različnih verjetnosti, da se bo kriza zgodila in dimenzijami škode, ki bi jo le-ta povzročila. Krizni managerji pričnejo z naštevanjem vseh možnih potencialnih kriz, nadaljujejo z 'možganskimi nevihtami'¹⁸ in pridobijo še nove oblike potencialnih kriz ter na koncu zapišejo končni seznam vseh možnih kriz. Ko oblikujejo končni seznam vseh kriz, vsako posebej ocenijo z lestvico od 1 do 10, kjer 1 pomeni najmanj možnosti za krizo in 10 največ možnosti za krizo, za verjetnost in udarec (Fink v Coombs, 1999:60). Verjetnost predstavlja možnosti, da se kriza zgodi, udarec pa je skupek celotne škode, ki jo kriza lahko prizadene organizaciji. Krizni manager nato pomnoži vrednosti verjetnosti in udarcev ter določi končni rezultat prizadetosti. Višji kot je rezultat, večja je potencialna škoda, ki jo bo kriza zadala organizaciji (Barton v Coombs, 1999:60). Krizni managerji naj bi se osredotočili na krize z najvišjimi rezultati in le-te zapisali tudi v krizno managementski načrt.

¹⁸ 'Možganske nevihte' = angl. brainstorming

3.3.2. Tipi kriz

Med krize lahko vključujemo nesreče, bojkote, potrese, eksplozije, kemična izlitja, govorice, smrti, tožbe, spolno nadlegovanje, preklice proizvodov, stavke, terorizem itd. Seznam potencialnih kriz je zelo dolg. Pomembno dejstvo, ki ga navaja Coombs (1999:60) pa je, da se navadno organizacije v krizah ne soočajo samo z eno samo grožnjo, temveč večimi. Različne krize zahtevajo različne krizne skupine in različne vplive na različne deležnike, prav tako pa tudi različne krizno komunikacijske strategije.

Kljub temu, da lahko naštejemo mnogo različnih tipov kriz, jih lahko razvrstimo v nekakšne skupine po podobnostih (Coombs, Hazelton, Holladay in Chandler v Coombs, 1999:60). Organizacija ne more pripraviti krizno managerskega načrta za vse potencialne krize, lahko pa ga pripravi za vse večje tipe kriz, za katere je zelo verjetno, da se bo organizacija z njimi soočila. V številnih kriznih priročnikih lahko zasledimo krizne tipologije (Egelhoff in Sen, Lerbinger, Marcus in Goodman, Newsom, Pearson in Mitroff v Coombs, 1999:61), ki jih navajam v nadaljevanju:

1. *naravne katastrofe*: organizacija je oškodovana in prizadeta zaradi vremena oziroma nadnaravnih pojavov. V ta tip krize uvrščamo potrese, tornado, poplave, orkane, nevihte, plazove itd.
2. *zlonamernost*: zunanji igralec ali nasprotno misleči izrazijo globoko nestrinjanje in nezadovoljstvo z organizacijo in silijo organizacijo k spremembam. Med zlonamerne krize uvrščamo ugrabitve, zlobne govorice, terorizem, špionaže itd.
3. *tehnični zlomi*: tehnologija, ki jo organizacija uporablja ali nudi oskrbo, se pokvari ali uniči. Med tehnične zlome vključujemo industrijske nesreče, napake v programski opremi, preklic prodaje proizvoda zaradi tehničnih razlogov itd.
4. *človeška napaka*: je vzrok prekinitvam. Primer so industrijske nesreče in preklic prodaje proizvoda zaradi človeške napake.
5. *grožnje*: ko se organizacija sooči z nezadovoljnimi deležniki. Grožnja deležnikov se pojavi predvsem, kadar se deležniki ne strinjajo z delovanjem organizacije oz. ne zadovoljuje njihovih potreb. Primeri groženj so bojkoti, stavke, tožbe, vladni penali in protesti.
6. *velike škode*: ko nesreče povzročijo ogromno okoljsko škodo, kot je na primer oljno razlitje, radioaktivna eksplozija itd.

7. *zavajanje organizacije* ko uprava ali management organizacije delujeta v škodo deležnikov in jih izpostavljata brez dovolj tehtnega razloga. Dejanja služijo za diskreditacijo organizacije. Med te prištevamo hitri ekonomski prevzemi, zavajanje deležnikov, nemoralno in ilegalno delovanje managementa ali uprave, itd.
8. *nasilje na delovnem mestu*: ko zaposleni ali bivši zaposleni izvajajo nasilje nad ostalimi zaposlenimi v prostorih organizacije. Primer tega je uboj ali poškodba sodelavcev.
9. *govorice*: napačne in neresnične informacije škodujejo ugledu organizacije in jo pozicionirajo kot neželjeno. Primer govoric so, da organizacija podpira neželene socialne skupine ali da so njeni proizvodi zastrupljeni itd.

3.3.3. Krizna skupina

Krizna skupina je vsestransko funkcionalna skupina ljudi v organizaciji, ki je pripravljena na soočenje s krizo. Naloge krizne skupine so naslednje:

1. priprava krizno managementskega načrta,
2. izvajanje krizno managementskega načrta in
3. reševanje vseh ostalih problemov, ki niso zajeti v krizno managementskem načrtu.

Krizna skupina oblikuje krizno managementski načrt na podlagi raziskovanja in pregleda vseh šibkih točk organizacije, seveda vključujoč potencialne krize, ki so najbolj verjetne, da se bodo zgodile (Pauchant in Mitroff v Coombs, 1999:63). Za razvijanje krizno managementskega načrta potrebuje krizna skupina informacijo o različnih vrstah kriz in informacijo o potencialnih krizah, ki lahko prizadenejo organizacijo.

Druga pomembna naloga krizne skupine je izvajanje krizno managementskega načrta med simuliranjem oz. med resnično krizo. Krizno managementski načrt je treba preizkusiti, da bi videli ali deluje, preizkusimo pa ga lahko s simulacijami na oddelkih organizacije ali na celotni organizaciji. Simulacije pomagajo odkriti pomanjkljivosti krizno managementskega načrta in ga celo izboljšati.

Seveda pa mora biti krizna skupina sposobna reševati tudi probleme, ki niso zajeti v krizno managerskemu načrtu (Coombs, 1999:64). Krizna skupina mora biti sposobna hitrega odločanja o organiziranju v krizni situaciji.

Iz naštetega lahko sklepamo, da nam krizno managementski načrt nič ne pomaga, če nimamo primerne krizne skupine ljudi, ki je sposobna reagirati in komunicirati v krizi, če je nanjo dobro pripravljena ali tudi če ni. Dobra krizna skupina se razvije v nekem časovnem obdobju, v procesu selekcije ter kvalitetnega izobraževanja. Selekcija vključuje izbiro najbolj primernih ljudi, ki so sposobni za naloge kriznega komuniciranja in proaktivnega delovanja. Z izobraževanjem in posebnimi oblikami treningov izboljšamo njihove sposobnosti, da postanejo še bolj učinkoviti (Goldstein v Coombs, 1999:64).

Za krizno skupino je zelo pomembno, da ima točno analizirane in razdeljene naloge. V raziskavah so krizni strokovnjaki ugotovili, da obstajajo štiri vrste specifičnih nalog: skupinsko odločanje, skupinsko funkcioniranje in delovanje, izvajanje krizno managementskega načrta in poslušanje kot sredstvo zbiranja informacij (bolj podrobno je razdelano v tabeli 3.1.)

Tabela 3.1.: Analiza nalog krizne skupine

<i>OPIS NALOGE</i>	<i>POTREBNO ZNANJE</i>	<i>SPOSOBNOSTI</i>	<i>ZNAČILNOST</i>
<i>Skupinsko delovanje za dosego krizno komunikacijskih ciljev</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. razumevanje različnih načinov reševanja konfliktov 2. razumevanje komponent etičnega reševanja konfliktov 	<ol style="list-style-type: none"> 1. sposobnost sodelovanja, ki je osnovano na konfliktnem managementskem stilu 2. sposobnost uporabe komponente etičnega reševanja konfliktov 	<ol style="list-style-type: none"> 1. predispozicija sodelovanja
<i>Uporaba krizno managerskega načrta kot učinkovito organiziranje odgovora na krizo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. razumevanje uporabe krizno managerskega načrta 2. razumevanje specializiranih informacij določnega funkcionalnega področja 3. razumevanje mehanizmov soočenja s stresom 4. razumevanje mehanizmov za soočenje z nejasnimi problemi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. sposobnost sledenja usmeritev krizno managerskega načrta 2. sposobnost iskanja pomembnih informacij 3. sposobnost uporabe mehanizmov za soočenje s stresom 4. sposobnost uporabe mehanizmov za soočenje z nejasnimi problemi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. obvladovanje stresa 2. tolerantnost do nejasnosti
<i>Skupinsko odločanje za učinkovito reševanje problemov</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. razumevanje kritično občutljive funkcije odločanja 2. razumevanje vrednosti argumentacije 3. razumevanje strukture argumentacije 4. razumevanje vrednosti skupinske participacije 	<ol style="list-style-type: none"> 1. sposobnost vpeljave elementov kritično občutljive funkcije odločanja 2. sposobnost kreiranja argumentov 3. sposobnost govorca 	<ol style="list-style-type: none"> 1. argumentativnost 2. želja po govoru v skupinah
<i>Poslušanje kot oblika zbiranja informacij</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. razumevanje korakov učinkovitega poslušanja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. sposobnost uporabe korakov učinkovitega poslušanja 	

Vir: (Coombs, 1999:65).

3.3.4. Govorec

Govorec je glas organizacije med krizo in je zelo pomembna ter specializirana funkcija znotraj krizne skupine. Slabo in nepopolno izurjen govorec je za organizacijo lahko zelo škodljiv, predvsem pa zelo neučinkovit. Izbira govorca in njegovo usposabljanje je sestavljeno iz identifikacije različnih nalog in znanja, sposobnosti in značilnosti, ki so povezane z nalogami. Razpravo o govorcu je najprimernejše začeti z vlogo govorca v krizi. Govorec nudi nekakšno osnovo za določanje potrebnih znanj, sposobnosti in značilnosti.

3.3.4.1. Vloga govorca

Ko govorimo o govorcu kot o glasu organizacije med krizo, njegovo vlogo zelo poenostavimo. Primarna odgovornost govorca je natančno in konsistentno podajanje sporočil o organizaciji (Carney in Jorden, Seitel v Coombs, 1999:71). Upravljanje s sporočili organizacije ni niti slučajno enostavno opravilo in navadno zahteva delovanje več kot le enega človeka. Vsaka organizacija bi v bistvu potrebovala več govorcev, kljub temu, da se morebiti zdi, da je več govorcev kontradiktornih med seboj. Vendar Coombs (1999:71) meni, da v resnici ni tako, saj je organizacija manj kontradiktorna, če komunicira z različnimi strokovnjaki. Več govorcev organizacije je pozitivno tudi s stališča, če en govorec trenutno ne utegne komunicirati z organizacijo. Zelo pomembno je, da so sporočila organizacije konsistentna, slednje pa ne pomeni, da jih ne more sporočati več različnih govorcev. Da bi dosegli usklajenost govorcev, morajo le-ti skupinsko sodelovati in si redno posredovati vse potrebne informacije.

Pomembna lastnost govorca je, da mu sodelovanje z mediji ni tuje. Govorci so tisti posamezniki, ki organizacijo prek medijev predstavljajo javnosti (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002:77). Sodelovanje z mediji vključuje poslušanje vprašanj in odgovarjanje nanje. Poslušanje je bistvenega pomena, saj govorec ne more podati pravilnega odgovora, če ni slišal vprašanja (Stewart in Cash v Coombs, 1999:72). Odgovarjanje na vprašanja medijev zahteva izredno hitro razmišljanje. Prav tako kot za vse člane krizno managementske skupine veljajo tudi za govorca vsa znanja, sposobnosti in značilnosti, ki sem jih opisala v tabeli 3.1., seveda pa je velika razlika med govorcem in ostalimi člani krizne skupine v intenzivnosti sodelovanja z mediji.

3.3.4.2. Specifične naloge govorca v odnosu z mediji

Med gledanjem televizijskih programov lahko opazimo, da so nekateri ljudje vajeni nastopa in govorstva pred kamerami, medtem ko nekateri vzbujajo občutke nelagodja. Ena izmed nalog govorca je nedvomno, da izgleda prijetno pred kamerami. S tem seveda ne mislimo na fizični izgled, temveč da gledalcem predstavi material na najbolj razumljiv in hkrati atraktiven način.

Tabela 3.2.: *Naloge govorca v odnosu z mediji*

OPIS NALOGE	ZNANJE	SPOSOBNOST
<i>Prijeten pred kamerami</i>	1. razumevanje vrednosti primerne dostave sporočila	1. močna dostava sporočila
<i>Učinkovito odgovarjanje na vprašanja</i>	1. razumevanje nevarnosti dolgih premorov 2. razumevanje korakov učinkovitega poslušanja 3. upoštevanje nevarnosti odgovora »nimam komentarja« 4. razumevanje nevarnosti prepiranja z novinarji	1. sposobnost hitrega razmišljanja 2. sposobnost učinkovitega poslušanja 3. sposobnost uporabe drugih fraz kot je »nimam komentarja« v situacijah, ko nimamo drugega odgovora (diplomatski umik) 4. sposobnost ohranitve mirnih živcev in zbranosti v stresnih situacijah
<i>Jasna predstavitev kriznih informacij</i>	1. upoštevanje problematike žargona 2. razumevanje potrebe po strukturiranem odgovoru	1. sposobnost neuporabe žargona 2. sposobnost strukturiranja odgovorov
<i>Spoprijetje s težkimi vprašanji</i>	1. razumevanje karakteristike težkih vprašanj	1. sposobnost identificiranja težkih vprašanj 2. sposobnost zaprositve za preoblikovanje vprašanj 3. sposobnost taktičnega predogleda težkih vprašanj 4. sposobnost opozarjanja na nepravilne informacije v vprašanjih 5. sposobnost razlage, zakaj na določeno vprašanje ni moč odgovoriti 6. sposobnost evaluiranja primernosti različnih odgovorov na eno vprašanje 7. sposobnost odgovarjanja na vprašanja s strategijo večih strani ¹⁹

Vir: (Coombs, 1999:74).

¹⁹ Strategija tretjih strani pomeni, da zunanji strokovnjaki, ki niso v neposredni povezavi z organizacijo, izrazijo svojo podporo prizadevanjem kriznega managementa oz. se strinjajo s strategijami kriznih managerjev (Coombs, 1999:131).

3.3.5. Krizno managementski načrt

Osnova uspešnega kriznega managementa je podroben, vendar predvsem tudi *uporaben* krizno managementski načrt, ki naj bi vseboval informacije o potencialni krizi in naj ne bi bil predolg in obširen (Heath, 2001:158). Tako je natančna priprava krizno managementskega načrta pomembna osnova za krizno komuniciranje in upravljanje (Fink, Guth, Newsom, Pauchant & Mitroff v Heath, 2001:158). Organizacije, ki so sposobne predvideti potencialne krizne situacije, naj bi pripravile in oblikovale krizno managementski načrt, ki bi vključeval različna naključja in scenarije ter odgovore na njih. Slednji pristop temelji na tem, da organizacija lahko predvideva krizo. Predvidevanja lahko oblikujemo v načrt za osnovno strukturo kriznega managementa, to pa odločevalcem omogoča koncentracijo na nepričakovane elemente in dinamičen razvoj skozi krizo. Ravno z oblikovanjem krizno komunikacijskega načrta pa se navadno razjasnijo in v končni fazi tudi reducirajo nejasnosti v organizaciji. Priprava krizno komunikacijskega načrta je v grobem sestavljena iz treh aktivnosti (Heath, 2001:158):

1. sestavljanje krizne skupine ljudi,
2. razvijanje funkcij in odključnice ter
3. zagotavljanje kriznih odzivov.

Sestavljanje *krizne skupine* je močno povezano s prvim korakom krizno managementskega načrta. Krizne skupine navadno sestavljajo različni strokovnjaki za krizni management, od strokovnjakov za odnose z javnostmi, do pravnikov, top managementa, govorcev, operativcev in ostalih. Skupina naj bi se večkrat sestala, da se člani skupine med seboj spoznajo, preučijo možne grožnje organizaciji in se dogovorijo o načinih podajanja informacij. Glavni govorec, ki je navadno direktor organizacije, lahko opravi nekaj treningov javnega nastopanja pred morebitnimi 'sovražnimi mediji'. Krizna skupina naj bi zadostila trem pomembnejšim ciljem: oblikovanje krizne skupine, ki je odgovorna za krizno načrtovanje in management, zmanjševanje krizne nezanesljivosti in stresa ter nazadnje za ločevanje funkcije kriznega managementa od ostalih aktivnosti v organizaciji, da lahko v primeru krizne situacije ostali zaposleni v organizaciji kolikor toliko normalno delujejo.

V kriznem načrtovanju je pomembno, da predvidimo *krizne scenarije*, ki vključujejo odključnice, odločitvene sheme, načrtovanje odzivov, zasnovo sporočil za medije, krizne informacije in vse potrebne osebne podatke (ime in priimek, ažurirane telefonske številke, elektronske naslove, naslove, itd.). Odključnica naj bi vključevala vse potrebne kontakte,

izvlečke iz za organizacijo pomembnejših zakonov in pravnih pravil, medicinskih pripomočkov, internih in eksternih virov za krizne odzive, podatke o strankah, osnutke za sporočila za medije, medijske adreme, informacije o strokovnjakih itd. Pripravljeni odzivi naj vključujejo sporočila za medije, ki poudarjajo, da organizacija trenutno še nima popolnih informacij o specifičnih kriznih podrobnostih, lahko pa se poudari tudi nekaj pozitivnih informacij o izdelkih ali storitvah, ki so povezane s krizno situacijo. Odključnica in takojšni odzivi organizacije zmanjšajo neverodostojnost organizacije in povečajo sposobnost organizacije za hitrejši odzivanje, nazadnje pa tudi omogočajo pokrizno komuniciranje organizacije (Stocker v Heath, 2001:159).

3.3.5.1. Zakaj je krizno managementski načrt pomemben?

Krize so dogodki, ki se navadno zgodijo v neprimernem času in zahtevajo hitre odgovore. Krizno managementski načrt nam pomaga reducirati odzivni čas, saj informacije predčasno izberemo in jih zapišemo, hkrati pa tudi določimo odgovornosti posameznikov v krizno managementski skupini. Med krizo ne smemo izgubljati časa za informacije o ozadju krize, o odločanju, kdo bo kaj naredil in določanjem sekvenc dogodkov (Barton v Coombs, 1999:79). Krizno managementski načrt tako zagotavlja organiziran in učinkovit odgovor ter ustvarja sistem, ki rešuje življenja, zmanjšuje izpostavljenost organizacije nevarnostim in načrtuje »brezmadežno« delovanje.

Mnogo velikih organizacij je mnenja, da krizno managementski načrt izjemnega pomena (Barton, Lerbinger v Coombs, 1999:79). V letu 1984 pa je imelo, po navajanju Coombsa (1999), razvit krizno managementski načrt samo 59 odstotkov pomembnejših ameriških podjetij.

3.3.5.2. Natančna sestava krizno managementskega načrta

Krizno managementski načrt je v bistvu komunikacijski načrt. Nekateri krizni strokovnjaki (Barry, Fean-Banks v Coombs, 1999:79) ga imenujejo tudi krizno komunikacijski načrt, vendar je preciznejša terminologija krizno managementski načrt, saj je krizno komunikacijski načrt samo večji del krizno managementskega načrta, ne pokriva pa celotnega pomena krizno managementskega načrta. V nadaljevanju povzemam po Coombsu (1999:79) sestavo krizno managementskega načrta, razlago posamezne sestavine in njeno funkcijo:

1. *Naslovnica*; identificira dokument kot krizno managementski načrt, označuje, da je dokument zaupen, vsebuje datum izdelave in navaja število kopij dokumenta.

Zaupnost dokumenta opozarja zaposlene, da se naj dokument ne bi fotokopiral ali bil na razpolago nezaposlenim, oštevilčevanje kopij pa služi temu, da vemo, koliko kopij je v obtoku. Datum izdelave je pomemben za ažuriranje dokumenta.

2. Uvod; direktor organizacije osvetli pomembnejše točke dokumenta in poskuša prepričati zaposlene v resnost situacije.
3. Priznanje; je stran, ki se jo lahko odstrani iz celotnega dokumenta, vsebuje pa podpise zaposlenih, da so krizno managementski načrt natančno prebrali in ga tudi razumeli. Podpis zaposlenega spodbudi, da krizno managementski načrt resno obravnava (Barton v Coombs, 1999:80).
4. Datumi ponovitev; zapisi datumov ponovitev služijo za evidenco, kdaj nazadnje je bil načrt preizkušen. Datumi ponovitev so samo še en sistem kontrole ažuriranja načrta (Fearn-Banks v Coombs, 1999:80).
5. Krizna skupina; naj bi določila vodjo krizne skupine, kako kontaktirati vodjo, kdo je zadolžen, da sproži alarm in kdaj naj bi bil krizno managementski načrt aktiviran. Krizno managementska skupina je sredstvo za aktiviranje krizno managementskega procesa.
6. Seznam članov krizne skupine; naj bi vseboval vsa imena in priimke, telefonske številke, elektronsko pošto in naslove članov krizne skupine, njihova strokovna področja, zunanje strokovnjake, ki bi jih morebiti potrebovali, zunanje agente za zavarovanje ali nujno pomoč. Seznam naj bi vseboval tudi razlago, zakaj je določen član pomemben za skupino in seveda vse podatke, kako doseči tega člana. Seznam članov je tako enostaven, vendar zelo uporaben dokument v krizno kaotičnem času (Barton, Fearn-Banks v Coombs, 1999:80).
7. Ocenjevanje tveganj za krizo; vsaka organizacija naj bi pričakovala, s kakšno krizo se lahko sooči. Ocenjevanje tveganj v krizi pomeni identificiranje možne krize in obenem ocenjevanje tveganj kot možnosti za krizo ali udarce krize. Možnost je verjetnost, s katero naj bi se kriza zgodila, udarec pa je škoda, ki jo bi kriza povzročila (finančna, strukturalna, okoljska, škoda ugledu, človeške žrtve, itd.). Ocenjevanje tveganj za krizo je zelo povezano s kriznim portfolijem, kjer prvi ni tako natančen in detajliran kot slednji, saj pri ocenjevanju tveganj samo na hitro pregledamo možnosti za krizo, medtem ko pri kriznem portfoliju naredimo podrobno analizo.
8. Poročilo o dogodku; krizna skupina mora dosledno zapisovati in spravljati vse materiale o tem, kaj se je med krizo dogajalo. Poročilo o dogodku je orodje za spremljanje krize. Krizna skupina potrebuje informacije po krizi, ko evaluria svoje

delo in napore in kadar organizacija potrebuje trdne dokaze za različne tožbe in vladne preiskave, sprožene s krizo. Dokument vsebuje točne zapise, kdaj se je kriza pričela, zakaj se je razvila in kdo vse so bili vpleteni v krizo.

9. Primernost informacij: kljub temu, da krizni managerji pogosto zagovarjajo stališče, da je potrebno vse informacije razkriti, ima organizacija lahko poslovne skrivnosti, ki jih ni mogoče javno objaviti. Namen poglavja »Primernost informacij« je, da opominja managerje in člane krizno managementske skupine o zaupnosti določenih informacij in podatkov ter da je za njihovo razkritje potrebno pridobiti soglasje deležnikov organizacije in uprave.
10. Delovni dokument krizne skupine: krizni managerji se zavedajo, da je krizna komunikacija strateška. Delovni dokument služi članom krizne skupine kot strateški dokument kriznega delovanja. Krizni managerji so primorani nemudoma preveriti, s kom točno komunicirajo, katera javnost obdaja organizacijo, cilje komuniciranja, kateri cilji so bili dejansko doseženi, katera so komunikacijska sporočila in katera so bila dejansko skomunicirana itd. (Barton v Coombs, 1999:81).
 - *Priprava krizno komunikacijskega sistema*

V krizi je zelo pomembno, da komunikacija poteka zelo hitro, tako v komuniciranju z zaposlenimi kot tudi z zunanjimi deležniki. Komuniciranje z zaposlenimi v krizi je ključnega pomena in ga lahko poglobimo z relativno novim komunikacijskim orodjem – intranetom. Intranet je zelo priporočljivo komunikacijsko orodje za krizo, saj lahko vsebino zelo hitro podajamo in spreminjamo, dodajamo nove informacije, obvestila in pozive. Za komunikacijo z zunanjimi deležniki lahko uporabimo internet, ki ima enake lastnosti kot intranet in je zelo dostopen. Zunanjim deležnikom lahko ponudimo informacije o organizaciji, omogočimo pa lahko tudi dvosmerno komunikacijo s pomočjo elektronske pošte in informacijskega telefona ter tako pospešimo reševanje odprtih vprašanj in problemov.
11. Drugi seznam kontaktov: na prvem seznamu članov krizne skupine ni mogoče najti vseh deležnikov, s katerimi bi morali komunicirati v krizi. Morebiti lahko določeni deležniki pomagajo organizaciji z določenimi, samo njim znanimi, informacijami. Drugi seznam kontaktov identificira deležnike, ki naj bi jih kontaktirali v krizi in tudi tistega člana krizne skupine, ki je zadolžen za komuniciranje z njimi. V drugi seznam kontaktov naj bi bili vključeni tip deležnika, ime kontaktne osebe za določeno deležniško skupino, njihova izobrazba in trenuten naziv, kontaktna informacija in

dokumentacija o kontaktu (kdaj je bil kontakt prvič vzpostavljen) (Barton v Coombs, 1999:82).

12. Delovni dokument za komuniciranje z deležniki: med krizo je večkrat nujno komuniciranje z deležniki. V delovnem dokumentu naj bi bili zapisani postopki, katerih bi se morali držati, ko prejmemo prvi klic deležnikov v krizi (Barton v Coombs, 1999:82). Postopki naj bi določali, kam preusmeriti klic in kdo je kontaktna oseba, ki bo klic pričakala. Delovni dokument se osredotoči na govorca z mediji. Seveda organizacija ne sme spregledati deležnikov, kot so voditelji lokalnih skupnosti, zaposlenih in njihovih družin ali investitorjev. Če organizacija v krizi zanemari komuniciranje z njimi, ogrozi odnos organizacija-deležnik, zato mora omogočiti dvosmerno komunikacijo in deležnikom ponuditi možnost komuniciranja z organizacijo. Pomembno je, da vse uspešne kontakte deležnikov z organizacijo skrbno zabeležimo v delovni dokument.
13. Nadaljevanje s poslovnim načrtom: eden izmed ciljev organizacije v krizi je tudi čim hitreje nadaljevati z uresničevanjem poslovnega načrta. Poslovni načrt predvideva, kakšno škodo lahko povzroči določena kriza in kako je to škodo najprimerneje sanirati.
14. Krizni center za kontrolo: ko organizacija aktivira krizno managementski načrt, člani krizne skupine potrebujejo informacijo o tem, kje so in kam gredo, za katere skrbi krizni center za kontrolo (Barton, Fearn-Banks v Coombs, 1999:83).
15. Pokrizna evalvacija: ko je enkrat krize konec, naj bi krizna skupina ocenila, kako je bila uspešna v zadovoljevanju svojih komunikacijskih ciljev, kaj je bilo narobe in se iz pretekle krize poskuša nekaj naučiti.

Nevarnost in tudi slabost uporabe krizno managementskega načrta je, da daje nekaterim kriznim managerjem lažen občutek varnosti. Proti temu, da nam krizno managementski načrt ne nudi lažnega občutka varnosti, Coombs (1999:83) našteva tri dejstva:

1. *krizno managementski načrt je splošen vodič* za delovanje v krizi in predstavlja kontingenčnost. Krizna skupina naj bi načrt prilagodila tako, da bi ustrezal dejanski krizi. Slepo zaupanje krizno managementskem načrtu bi bil recept za katastrofo (Fink, Littlejohn v Coombs, 1999:83).
2. *krizno managementski načrt je živ organizem*. Tako kot se spreminjajo organizacije in njihovo okolje ter zaposleni, se spreminja tudi krizno managementski načrt, ki naj bi bil ažuriran vsaj dvakrat na leto.

3. *krizno managementski načrt ima zelo nizko vrednost, če ni bil preizkušen. S praktičnim preizkušanjem lahko ugotovimo pomanjkljivosti in luknje v sistemu ter jih poskušamo izboljšati.*

4. OBDOBJE KRIZE

Dejanska kriza preizkusi organizacijo, kako dobro se je pripravila nanjo. Kriza je lahko zelo jasna in hitro opazna, predvsem pomembno pa je, da jo lahko organizacija v naprej zazna. Vendar vse krize niso enake in nekatere so lahko zelo prikrite, celo tako, da organizacija niti ne ve, da je že v krizi. Situacija postane krizna, ko se tudi deležniki strinjajo, da je organizacija v krizi. Nemalokrat se zgodi, da nekateri člani uprave tajijo krizo, čeprav deležniki že na ves glas 'kričijo' (Fink, Beak in Taddeo, Pauchant in Mitroff v Coombs, 1999:89). V krizi je pomembno, kako krizni managerji s svojo krizno skupino komunicirajo sporočila o krizi z upravo. Krizni managerji zbirajo podatke, prevajajo gole podatke v uporabne informacije, hranijo informacije in le-te po potrebi sporočajo tako internim kot tudi zunanjim deležnikom organizacije.

4.1. OPREDELITEV KRIZE

Vse probleme v organizaciji poskušamo umeščati v primeren okvir. S slednjim mislim predvsem, kako je problem predstavljen in na pomen, ki ga pripisujemo določenemu problemu. Okvir vpliva na interpretacijo problema z osvetljevanjem določenih dejstev in prikrivanjem ostalih (Dutton in Ashford v Coombs, 1999:91). Glede na to, da krize včasih niso popolnoma jasni dogodki in se zgodijo nepričakovano, krizni managerji navadno umeščajo krize v nekakšne okvirje, ki nato izzovejo najbolj ugodne odgovore uprave.

4.2. KRIZA IN POTREBA PO INFORMACIJAH

V krizah navadno potreba po informacijah naraste, saj je ponavadi le malo znanega, situacija pa se naglo spreminja in spremembe v krizi so vse prej kot predvidljive. Časovna stiska pritiska krizno skupino, da informacije pridobiva hitro in učinkovito, če želi proaktivno delovati v krizni situaciji. Razumevanje in upravljanje z informacijami v krizni situaciji je bistvenega pomena za kriznega managerja.

4.2.1. Kriza kot proizvodnje informacij

Krizni managerji se znajdejo v novi situaciji – krizi. Da bi spoznali krizo, morajo krizni managerji nemudoma pričeti zbirati pomembne informacije. Preden pa je informacija uporabna, mora biti proizvedena. Krizni managerji morajo pregledati, preučiti in interpretirati podatke ter jih oblikovati v smiselne informacije, ki jim pomagajo razumeti krizno situacijo. Na podlagi teh informacij krizni managerji ustvarijo načrt upravljanja s krizo in oblikujejo sporočila za deležnike. Krizni management je proces premikanja iz neznanega v znano s pomočjo zbiranja in obdelovanja informacij.

4.2. OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE KRIZE TER OKREVANJE PO KRIZI

Ko kriza prizadene organizacijo, je naloga kriznih managerjev, da krizi čim hitreje preprečijo, da bi se širila, predvsem pa, da omejijo njeno trajanje (Mitroff v Coombs, 1999:113). Komunikacija predstavlja enako mero zahtevnosti tako v fazi obvladovanja in reševanja krize kot tudi pri okrevanju organizacije po krizi. Ključni elementi obvladovanja in reševanja ter okrevanja so percepcija kontrole in primerjave. Krizna skupina mora deležnikom dokazati, da krizo obvladuje in kontrolira, obenem pa mora pokazati skrb za prizadete (Frank, Mitchell v Coombs, 1999:113).

Obdobje obvladovanja, reševanja in okrevanja od krize opredeljujejo štiri pomembnejše teme, ki jih navajam v nadaljevanju:

1. začetni odziv na krizo,
2. skrb managementa za ugled organizacije,
3. aktiviranje kontingenčno poslovnega načrta in
4. proaktivno ter pravočasno komuniciranje.

Krizno komuniciranje z deležniki se začne z začetnim odzivom na krizo, ki že na začetku celotni krizi določi imidž. V krizi je vedno znova skrb škoda ugledu organizacije. Krizno komuniciranje pa lahko škodo ugledu prepreči ali jo vsaj nekoliko zmanjša. (Coombs in Holladay v Coombs, 1999:113). Deležniki želijo vedeti, kdaj bo organizacija normalno delovala in katera naključja se lahko zgodijo. Zato je v krizni situaciji zelo pomembna proaktivna in pravočasna komunikacija z deležniki. Komunikacija pa je tudi ključnega pomena za izvajanje vseh štirih elementov obvladovanja in reševanja ter okrevanja po krizi.

4.3.1. Začetni odziv na krizo

Začetni odziv predstavlja prve uradne javne izjave govorcev v krizi. Začetna izjava v krizi je navadno distribuirana skozi množične medije, od tukaj izvira tudi visoka pomembnost kriznih odnosov z mediji (Lerbinger, 1997:31). Osredotočenje na začetni odziv izvira iz splošno znanega dejstva, da celotna predstava navadno izvira ravno iz prvega vtisa. Krizni managerji naj bi bili zato zelo hitri, odzivni, proaktivni, konsistentni, dostopni, odprti, simpatični, predvsem pa dobro obveščeni (Coombs, 1999:113). Med pomembnejše začetne odzive Coombs uvršča:

- ***hitro odgovarjanje;***

hitrost je v krizni situaciji bistvenega pomena, saj se vse odvija z neverjetno hitrostjo, tako v sami organizaciji kot tudi v delovanju kriznega managerja, ki je pogojeno s hitrostjo in učinkovitostjo ter nenazadnje tudi pri četrti veji oblasti – medijih, ki nemudoma pričnejo s poročanjem o dogajanju in o nepravilnostih v organizaciji ter tudi z neverjetno hitrostjo konsistentno nadaljujejo svoje poročanje do konca krize. Krizni dogodki izzovejo potrebo po informacijah, tako v sami organizaciji kot pri deležnikih, med katerimi so daleč najbolj odzivni in reaktivni mediji. Kriza ustvari informacijsko praznino. Seveda pa obstaja nevarnost, saj v informacijski praznini pride prav vsaka informacija ali sporočilo, pa naj jo sporoča kdorkoli in kjerkoli. Prav tako informacijsko praznino zelo hitro napolnijo govorice in špekulacije ter nedejstva (Caruba v Coombs, 1999:115). Zelo pomembno dejstvo je, da začetne informacije o krizi lahko povečajo škodo ugledu organizacije, če pa krizni managerji uspejo zadosti hitro posredovati prve informacije o krizi, lahko škodo ugledu celo zmanjšajo. V krizi je najslabša tišina, saj daje občutek negotovosti, neverodostojnosti, predvsem pa pasivnosti in brezbrčnosti. Pasivnost je popolno nasprotje s tistim, kar si organizacija prizadeva ustvariti. Hiter odgovor je nujen, saj lahko organizacija posreduje svojo zgodbo in razlago krize ter prevzame kontrolo nad situacijo in ni v ofenzivni situaciji, kjer bi bila njena prva naloga, da se brani in ne da informira (Coombs, 1999:115).

- ***konsistentnost komuniciranja – enoglasnost organizacije;***

organizacija mora svojim deležnikom komunicirati konsistentna sporočila. Konsistentnost po navajanju Lerbingerja (1997:42) ne pomeni, da organizacija ne bi smela imeti več uradnih govorcev, vendar pomeni, da ne sme imeti neuradnih govorcev, t.i. samooklicanih govorcev, ki bi predstavljali svoja sporočila in mnenja, ne pa sporočila organizacije. Ohranitev konsistentnosti je bistvena za preživetje organizacije v krizi, bistvena pa je tudi za zagotavljanje verodostojnosti organizacije, saj konsistentno podajanje sporočil pripomore k

zaupanju, medtem ko nekonsistentnost naglo zmanjšuje verodostojnost organizacije (Clampitt, Garvin v Coombs, 1999:117).

- ***odprtost organizacije;***

Coombs (1999:117) navaja, da je odprtost organizacije koncept večih dejavnikov, saj odprtost pomeni dostopnost medijev do organizacije, jasno podajanje informacij in odkritost. Dostopnost pomeni, da govorec odgovarja na vprašanja in poizvedovanja novinarjev v najkrajšem možnem času oziroma takoj, ko prejme manjkajoče podatke in informacije. V krizi so v središču pozornosti mediji, zato je zelo pomembno, da medijem jasno posredujemo odgovore na njihova vprašanja. Premalo odkritosti organizaciji samo škoduje, saj vzbuja nezaupanje med organizacijo in deležniki, slednje pa lahko vpliva na ugled organizacije.

- ***izražanje sočutja;***

krize potencialno ustvarjajo nove deležniške skupine – žrtve. Žrtve so tista skupina ljudi, ki so v krizi utrpeli največjo škodo, ki je lahko tako fizična kot tudi mentalna ali finančna. Izražanje sočutja ne pomeni, da organizacija s tem prizna odgovornost, vendar da izraža sočustvovanje, solidarnosti in skrb za žrtve. Sočutje organizacije nakazuje na njeno verodostojnost (Coombs, 1999:118).

- ***intenzivno obveščanje deležnikov;***

ko organizacijo prizadene kriza, deležniki pričakujejo pojasnila in dodatne informacije o tem, kako bo kriza oškodovala njih. Sturges (v Coombs, 1999:119) navaja, da obstajajo tri vrste informacij v krizi: osnovna informacija (kaj se je zgodilo, kje, kdaj in zakaj), deležniki imajo pravico izvedeti, kaj jim še preti in kako se lahko zaščitijo, deležnikom mora biti komunicirano, kako organizacija deluje, da bi popravila nastalo škodo. Organizacija naj bi dajala deležnikom občutek, da je proaktivna in da kontrolira situacijo.

4.3.2. Škoda ugledu organizacije v krizi

Vsaka kriza prizadene ugled organizacije. Zato je zelo pomembno, kako se organizacija odzove na krizo, kako komunicira skozi krizo in kakšne strategije ima – vse to na koncu vpliva na skupen ugled organizacije. Krizna situacija vpliva na izbiro krizno komunikacijske strategije, zato je Coombs (1999:121) mnenja, da je za krizne managerje pomembno poznavanje različnih tipov kriz in za te krize najbolj primerne krizno komunikacijske strategije. Coombs (1999:121) med drugim navaja tri bistvene dejavnike, ki vplivajo na učinkovito izbiro prave krizno komunikacijske strategije:

1. krizni manager mora imeti seznam vseh možnih krizno komunikacijskih strategij, med katerimi lahko izbira,

2. krizni manager mora imeti razvit sistem za kategorizacijo kriznih situacij in
3. krizni manager mora imeti razvit sistem selekcije in izbiranja krizno komunikacijskih strategij za določeno krizno situacijo.

4.3.2.1. Krizno komunikacijske strategije

Po navajanju Coombsa (1999:121) predstavljajo krizno komunikacijske strategije dejanske odzive organizacije v krizi. Komunikacija ima tako verbalne kot tudi neverbalne aspekte, zato krizno komunikacijske strategije vključujejo tako besede (verbalni aspekt) kot tudi dejanja (neverbalni aspekt), ki jih organizacija uporablja v krizi (Allen in Caillouet; Benoit v Coombs, 1999:121). Sprva so bile krizno komunikacijske strategije uporabljene kot vrsta obrambe organizacijskega ugleda pred napadi javnosti (Ware in Linkugel v Coombs, 1999:122). Število krizno komunikacijskih strategij je bilo razširjenih s preizkušanjem konceptov mnenj. Mnenja so izjave ljudi, ki poizkušajo razložiti svoje obnašanje, kadar je le-to vprašljivo. Krizni odzivi so oblika mnenja. Podobno kot obramba vključujejo mnenja zaščito ugleda pred grožnjami (Benoit v Coombs, 1999:122). Benoit (v Coombs, 1999:122) je razvil seznam 14 strategij ponovne graditve imidža organizacije, ki so bile osnovane predvsem na raziskavah obrambe in mnenj. Allen in Caillouet (v Coombs, 1999:122) sta uporabljala 'management vtisa'²⁰ in razvila seznam 14 strategij 'managementa vtisa'. Coombs (1999:122) pa meni, da organizacije uporabijo strategije 'managementa vtisa' oz. krizno komunikacijske strategije zato, da bi popravile škodo, ki je bila storjena ugledu organizacije v času krize.

Benoit (v Coombs, 1999:122) meni, da je nemogoče naštetih vse krizno komunikacijske strategije, da pa je bolj učinkovito, če strategije poskušamo razvrstiti v skupine. Coombs (1999:122) je tako iz različnih seznamov različnih avtorjev izbral sedem skupin, ki so se pojavile na vseh seznamih in so vsem skupne. Razvidne so iz tabele v nadaljevanju.

²⁰ Management vtisa (ang. impression management) je komunikacija organizacije ali posameznika za strateško oblikovanje ugleda organizacije ali posameznika v javnosti (Coombs, 1999:122).

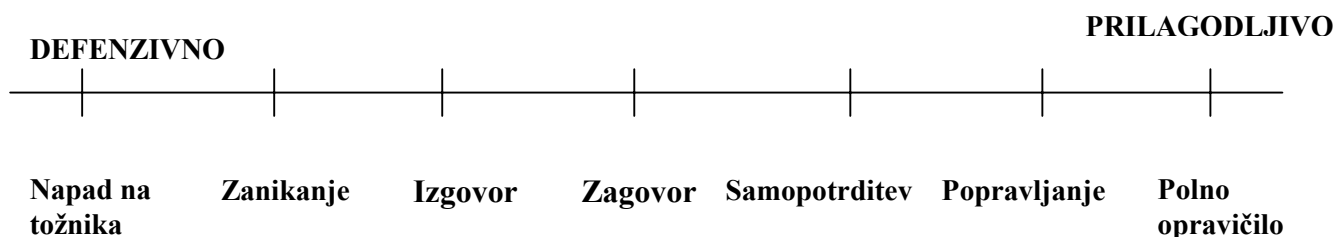
Tabela 4.1. : *Definiranje krizno komunikacijskih strategij*

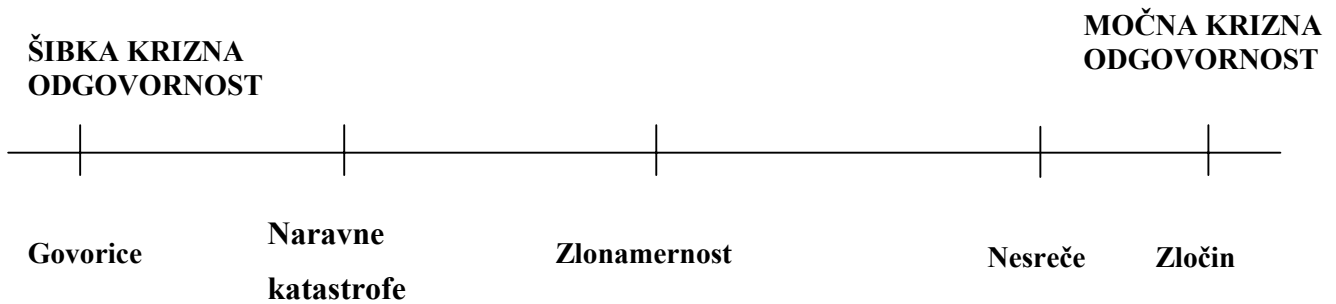
VRSTA KRIZE	OPIS
Napad na tožnika	Krizni manager se sooča s posameznikom ali skupino ljudi, ki trdi, da kriza obstaja. Odgovor lahko vključuje grožnjo za uporabo sile (npr.: tožba) proti tožniku.
Zanikanje	Krizni manager določi, da kriza ne obstaja. Odgovor lahko vključuje razlago, zakaj ni krize.
Izgovor	Krizni manager poskuša minimalizirati odgovornost organizacije za krizo. Odgovor lahko vključuje zanikanje kakršnegakoli namernega škodovanja ali poudarjanje, da organizacija ni imela kontrole nad situacijo, ki je privedla v krizo.
Zagovor	Krizni manager poskuša minimalizirati percipirano škodo, povezano s krizo. Odgovor lahko vključuje trditve, da ni bilo nobene resnejše škode ali poškodb oz. trditve, da so žrtve dobile tisto, kar so si zaslužile.
Samopotrditev	Krizni manager spomni deležnike, kaj je vse dobrega v preteklosti naredila za njih organizacija.
Popravljanje	Krizni manager išče možnosti za popravitev škode, ki je nastala s krizo oz. preprečevanje, da bi se kriza ponovila.
Polno opravičilo	Krizni manager javno izjavi, da organizacija prevzema polno odgovornost za krizo in prosi javnost za odpuščanje. V opravičilo je lahko zajeta tudi nekakšna kompenzacija za nastalo škodo (npr.: denarna ali humanitarna pomoč).

Vir: (Coombs, 1999:123).

Rdeča nit skozi krizno komunikacijske strategije je kontinuum, ki se odraža kot lestvica dejanj, od tistih defenzivnih do prilagodljivih. Defenzivne strategije navadno trdijo, da krize sploh ni oz. zanikajo vsako vpletenost organizacije v krizo. Poudarek je na zaščiti ugleda organizacije. Prilagodljive strategije sprejemajo odgovornost za nastalo krizo in nemudoma rešujejo situacijo. Poudarek je na pomoči žrtvam, čeprav bi lahko bila organizacija še bolj prizadeta in bi ji to še bolj škodovalo (Marcus in Goodman, Siomkos in Shrivastava v Coombs, 1999:123).

Slika 4.1.: *Prilagodljivost krizno komunikacijskih strategij - kontinuumu*





Vir: Coombs (1999:124).

Najbolj prilagodljiva strategija je polno opravičilo, saj vključuje polno prevzemanje odgovornosti za krizo in prosi za odpuščanje prizadete deležnike. V polno opravičilo sodi tudi kompenzacija v obliki denarne ali humanitarne pomoči, seveda pa vključuje tudi javno opravičilo organizacije. Popravljanje kot oblika krizno komunikacijske strategije so dejanja organizacije v smislu popravljanja in odpravljanja škode, ki jo je povzročila kriza. Primer slednjega so na primer čistilne akcije v primeru razlitja kemičnih izliti in ustanovitev posebnih komisij, ki bodo v prihodnje preprečevale, da se izlitje ne bo ponovilo.

Kathleen Fearn-Banks (Heath; 2001:479) meni, da nekatere krizno komunikacijske teorije trdijo, da organizacije s specifičnimi praksami (npr.: odnosi z javnostmi so pomemben del top managementa, odnosi z javnostmi gradijo pomembne odnose z deležniki, odnosi z javnostmi razvijajo trden odnos z mediji itd.) utrpijo manjšo finančno škodo in škodo ugleda kot organizacije, ki ne poznajo teh praks ali kot bi jih strokovnjaki imenovali »najboljših praks«. Prakse se navadno nanašajo na drugo fazo krize – pripravo. Seznam »najboljših praks« temelji na »teoriji odličnosti« odnosov z javnostmi, ki jo je osnoval J. Grunig (v Heath, 2001:480). Teorija je osnovana na štirih modelih, med katerimi je model 1 najmanj zaželena in model 4 najbolj zaželena praksa v odnosih z javnostmi.

5. POKRIZNO OBDOBJE

Vse ima svoj konec, tudi kriza. Vsaka kriza se enkrat konča. Konec pomeni, da so se končali različni učinki krize in da se organizacija vrača k običajnemu delovanju. Kljub temu, da se je kriza končala, pa naj krizni managerji ne bi prenehali s svojim poslanstvom. Po zaključeni krizi naj bi krizni managerji evaluirali svoje delovanje v času krize in se iz evaluacije posledično tudi naučili nova dejstva o krizi, obenem pa bi še vedno nadaljevali z monitoriranjem pokriznega obdobja. Monitoriranje naj bi se vključevalo tudi v nadaljnje raziskave ali pridobivanje novih informacij za deležnike.

5.1. EVALUACIJA KRIZE

Pauchant in Mitroff (1992:158) menita, da je kriza edinstvena priložnost za učenje. Učenje se zaključi skozi evaluacijo krizno managementskih prizadevanj. Krizni managerji uporabljajo evaluacijo v dveh smereh:

1. *kako se je organizacija spopadala s krizo* – evaluacija prizadevanj kriznega managementa vključuje preizkušanje učinkovitosti krizno managementskega načrta in njegovo izvajanje. Krizno managementska skupina mora tudi natančno preučiti vse faze krize.
2. *evaluacija kriznega udarca* – pregled dejanske škode, ki jo je povzročila kriza (Sen in Egelhoff v Coombs, 1999:136).

Med obema evaluacijama seveda obstaja povezava, saj naj bi bila dejanska škoda krize manjša kot anticipirana škoda krize, če so bila prizadevanja kriznega managementa uspešna in učinkovita. Coombs (1999:136) meni, da ocena škode zagotavlja občutljiv indikator uspeha ali neuspeha kriznega managementa.

5.1.1. Evaluacija izvedbe kriznega managementa

Izvajanje kriznega managementa je po Coombsu (1999:136) primarna funkcija krizno managementskega načrta in sposobnosti krizne skupine pri izvajanju. Napake se lahko pojavijo z neučinkovitim krizno managementskim načrtom, slabo izvedbo načrta ali kombinacijo obojega (Mitroff, Newsom v Coombs, 1999:136). Če se želi organizacija iz krize česa naučiti, mora razumeti vir neuspeha ali uspeha.

5.1.1.1. Zbiranje podatkov

Prvi proces v evaluaciji je zbiranje podatkov, temu pa sledi evaluacija zbranih podatkov. Različni *krizni zapisi* omogočajo dokumentacijo bistvenih informacij kot so proces sporočanja, zbiranja in procesiranja informacij, sprejemanje in odgovarjanje na vprašanja in dvome deležnikov, sporočila povezana s krizo, ki jih je komunicirala organizacija in pomembne odločitve ter dejanja, ki so bila realizirana v krizi. Primarni vir krizne dokumentacije so poročila, delovni listi krizno managementskega načrta, delovni listi sodelovanja z deležniki in zapisane informacije. Krizni zapisi naj bi bili za začetek hitro pregledani, saj lahko tako hitro ugotovimo, če je bila v času krize storjena kakšna večja napaka.

Zelo pomemben del evaluacije je tudi *povratna informacija deležnikov*. Krizni managerji naj bi vse pomembnejše deležniške skupine zaprosili za povratno informacijo o krizi, to pa lahko storijo s strukturiranimi pregledi, z vodenimi intervjuji ali fokusnimi skupinami. Coombs (1999:137) meni, da je najbolj uporabna metoda enostavni pregled, saj zagotavlja minimalno porabo časa za deležnika, obenem pa zagotavlja izvajalcu pridobivanje informacij, ki jih želi. Tipična vprašanja v krizni evaluaciji so o vlogi osebe v krizi, zadovoljstvo z izvajanjem in predlogi za izboljšanje, pripombe na prednosti in slabosti izvajanja kriznega managementa, predlogi za izboljšanje krizno managementskega načrta itd. (Barton v Coombs, 1999:137).

5.1.1.2. Organizacija in analiziranje podatkov po izvajanju kriznega managementa

Ko so podatki zbrani, sledi faza organiziranja podatkov za analizo. Nevarnost pri organizaciji podatkov za analizo je, da jih preveč posplošimo. Za krizni management je preveč splošno, če na primer izvajanje označujemo kot dobro ali slabo. Ravno specifičnost in natančnost evaluacije je ključ do uspeha pri kriznem managementu (Coombs, 1999:137).

Mitroff (v Coombs, 1999:137) predlaga naslednjo organizacijo v krizni evaluaciji podatkov: tip krize, faze krize, sistem in deležniki. Štiri variable delijo evaluacijo krize na manjše enote, ki omogočajo večjo preglednost. Krizni managerji lahko bolj natančno opazujejo in raziskujejo prednosti in slabosti krize, če so podatki razdeljeni v manjše skupine.

Organizacije se soočajo z različnimi tipi kriz, zato naj krizne skupine ne bi izvajale za vse krize enakega krizno managementskega načrta. Krizni managerji si želijo primerjave

evaluacije različnih kriznih tipov, da bi ugotovili, ali so vzorci slabosti in prednosti kriz specifični. Kategoriziranje evaluacije s tipom krize dovoljuje medkrizne primerjave.

Se pravi, obstajajo tri faze krize, te faze pa imajo še podfaze. Na primer, krizna skupina lahko sprejme najdene informacije, vendar ima težave z artikulacijo odziva organizacije. Delitev zbranih podatkov o krizi na faze in podfaze nam lahko pomaga identificirati slabosti krizne skupine oz. krizno managementskega načrta. Tako lahko krizna skupina izboljša svoje slabosti oz. slabosti krizno managementskega načrta v vsaki fazi/podfazi posebej.

5.1.1.3. Evaluacija udarca krize

Izvajanje kriznega managementa naj bi organizaciji pomagalo preprečevati, da bi prišlo do škode. Krizni management je oblikovan tako, da ščiti najpomembnejše premoženje organizacije (ljudi, ugled in finance) (Barton, Marcus in Goodman v Coombs, 1999:139). Evaluacija izvajanja kriznega managementa naj bi vključevala tudi merjenje dejavnikov škode, ki se odražajo na uspehu ali neuspehu zaščitene premoženja organizacije. Dejavniki škode vključujejo finančne, ugledne, človeške, medijske okvire in dolžino medijskega pokritja (Bacus in Bacus, Bacus in Near, Sen in Egelhof v Coombs, 1999:140).

Dejavniki ugleda vključujejo percepcijo organizacije. Za določanje ugleda organizacije so pomembni trije elementi:

1. pred in pokrizno ocenjevanje ugleda,
2. medijsko pokritje v času krize in
3. odziv deležnikov.

Vsaka organizacija, ki nameni del svojih finančnih virov za graditev ugleda, bi naj opazovala svoj ugled ves čas ter ga primerjala pred in po krizi. Ugled organizacije gradijo zunanji deležniki s svojimi izkušnjami. Med krizo dojema deležnik organizacijo skozi medije in aktivnosti kriznega managementa. Medijsko opisovanje organizacije in kriza sta lahko kritična v oblikovanju percepcije ostalih deležnikov, vključenih v krizo (Fearn-Banks, Pearson in Clair v Coombs, 1999:140). Medijska moč narašča takrat, ko so mediji edini kanal za doseg deležnikov. Ko deležniki nimajo nobenega kontakta z organizacijo in so medijske zgodbe edina izkušnja s krizo, so deležniki popolnoma odvisni od medijev in jim tudi verjamejo. Organizacije bi za ugotavljanje percepcije ugleda s strani deležnikov lahko uporabljale standardne javno mnenjske raziskave.

Nenatančno orodje za merjenje ugleda organizacije pa je medijsko pokritje, saj deležniki zelo različno sprejemajo in upoštevajo mnenje medijev, pa tudi ni nujno, da se z njihovim mnenjem strinjajo. Pomembno dejstvo je tudi, da če ima organizacija trden ugled, le-tega ni moč spodkopati s kakršnimikoli argumenti, temveč morajo biti ti prepričljivi in trdni, deležnikom pa se mora večkrat vsestransko dokazati argumente zoper organizacije, saj ti vztrajno zavračajo vse negativne informacije v povezavi z njo.

Profesionalni krizni managerji komunicirajo v krizi z deležniki skozi specializirane kanale, ki niso mediji. Vsi dobro razviti sistemi odnosov z deležniki zagotavljajo neposredne kanale komuniciranja z deležniki, saj ti zagotavljajo dvosmerno komunikacijo organizacije z deležniki, ki je izrednega pomena v krizi, saj nam posreduje njihove vzvratne informacije. Ne glede na to, ali krizni managerji dobijo pozitivne vzvratne informacije, ki jim sporočajo pozitivne prednosti njihove krizne komunikacije, ali negativne, ki jim sporočajo, kje krize niso dobro upravljali, pomembno je, da dobijo vzvratno informacijo, ki jim pomaga izboljšati krizno komuniciranje in krizni management.

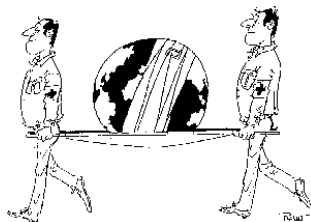
6. ŠTUDIJA PRIMERA – Kriza Rdečega križa Slovenije

S študijo primera osvetlim, da lahko natančna in strateška priprava krizo prepreči oz. vsaj v veliki meri ublaži njen udarec. V opisu študije primera Rdečega križa Slovenije opazujem primer popolne nepripravljenosti na krizo oz. ignoriranja opozorilnih signalov v predkriznem obdobju. Krizo Rdečega križa sistematično obdelam po osnovnem tristopenjskem modelu kriznega managementa ter sproti nakazujem hipotetične rešitve preprečevanja krize.

6.1. ORIS SLOVENSКИH OKOLIŠČIN DELOVANJA HUMANITARNIH ORGANIZACIJ

Humanitarne organizacije po vsem svetu se že desetletja borijo z najrazličnejšimi krizami in katastrofami, ki nenehno grozijo človeštvu. Njihovo temeljno poslanstvo je humanost, pomoč sočloveku, varovanje življenja in zdravja, spodbujanje medsebojnega prijateljstva, sodelovanja in trajnega miru med vsemi narodi itd. Ljudje različno zaupajo različnim

humanitarnim organizacijam²¹, nedvomno pa uživajo največji ugled med vsemi svetovnimi humanitarnimi organizacijami Rdeči križ, Unicef in Caritas (www.redcross.org, 8.10.2002).



Tudi v Sloveniji delujejo zgoraj omenjene tri humanitarne organizacije – Rdeči križ Slovenije, Unicef in Caritas ter mnogo manjših humanitarnih in nevladnih organizacij. Glede na majhnost slovenskega humanitarnega »trga« si vse organizacije medsebojno močno konkurirajo, med vsemi pa je največji in ima najdaljšo tradicijo na slovenskem Rdeči križ Slovenije. V nadaljevanju za lažjo predstavo na hitro opišem vse tri slovenske humanitarne organizacije, kasneje pa se osredotočim na Rdeči križ Slovenije, ki je tudi osrednja tema študije primera.

Unicef²² je mednarodna organizacija za pomoč otrokom po vsem svetu. V Sloveniji je bil ustanovljen decembra 1993 kot prostovoljna, nepridobitna društvena organizacija. Temeljni namen Unicefa je, da podpira delo in cilje mednarodnega Unicefa ter zastopa in promovira Unicefovo poslanstvo v Sloveniji. Deluje izključno v skladu z mednarodno Unicefovo politiko, zapisano v medsebojni pogodbi (<http://www.unicef-slo.si/>, 2.8.2002).

Karitas je dobrodelna ustanova rimskokatoliške cerkve v Sloveniji. Slovenska pokrajinska škofovska konferenca jo je ustanovila 1. maja 1990. Njen temeljni namen je, da uresničuje karitativno in socialno poslanstvo Cerkve. Slovenska Karitas je članica mednarodne Caritas Internationalis in Evropske Karitas. Sprejema njena načela delovanja, usklajevanja in sodelovanja ter povezuje Slovenijo z mednarodnimi in meddržavnimi nevladnimi organizacijami na dobrodelnem in človekoljubnem področju (www.karitas.si, www.caritac.org, 2.8.2002).

²¹ Zaupanje v humanitarne organizacije je pri ljudeh zelo različno, predvsem pa ga je zelo težko pridobiti, saj ljudje niso prepričani kam vlagajo svoj denar in če le-ta resnično pride do naslovnika. Prav zaradi tega ljudje največkrat zaupajo velikim mednarodnim organizacijam, kot sta Unicef in Rdeči križ.

²² United Nations Children's Fund ali krajše UNICEF.

Rdeči križ Slovenije (v nadaljevanju RKS) je neodvisna, nevladna, humanitarna organizacija nacionalnega pomena, ki deluje na območju Republike Slovenije. RKS je sestavni del mednarodnega Gibanja RK in enakopravni član Mednarodnega odbora RK ter Mednarodne federacije RK in polmeseca. RKS je največja slovenska humanitarna organizacija, ki ima v Sloveniji 150 letno tradicijo (www.rks.si, 2.8.2002).

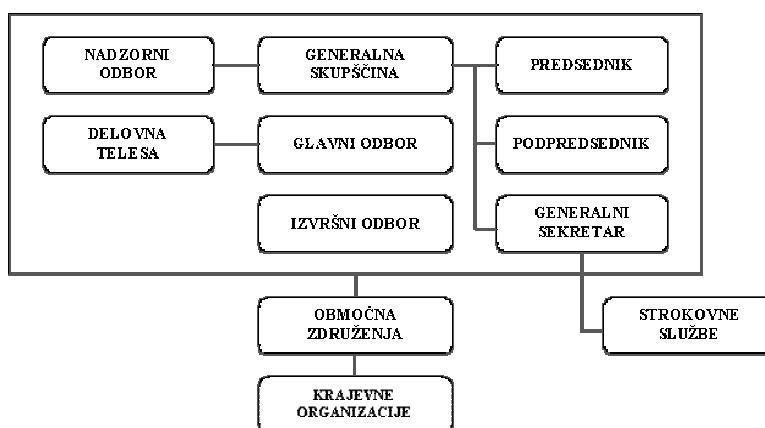
Na področju Republike Slovenije obstaja še mnogo manjših humanitarnih in nevladnih organizacij, ki se borijo za svoj delež posredovanja pomoči. Nekaj jih naštevam v nadaljevanju: Društvo paraplegikov, Društvo Humanitas, Lions club, Misioni, Ozara Slovenija, Rotary club, Slovenska filantropija, Sožitja v starosti, Voluntariat – SCI Slovenia itd. Leta 1999 je bilo v Sloveniji registriranih 15.167 humanitarnih in nevladnih organizacij (<http://www.pic.si/projekti/>, 10.8.2002).

Humanitarne organizacije v Sloveniji pravno določata in urejata Zakon o društvih, Zakon o socialnem varstvu, Rdeči križ Slovenije pa pravno določa tudi Zakon o Rdečem križu (www.dz-rs.si, 8.10.2002).

6.2. Rdeči križ Slovenije - največja slovenska humanitarna organizacija

RKS je organiziran kot enotno društvo, ki deluje v 12 regijah po Sloveniji, 56 območnih združenjih in 1200 krajevnih organizacijah RK v Sloveniji (www.rks.si, 11.8.2002). Krovno organiziranost in delovanje nadzoruje ter izvaja nacionalno društvo, ki ima sedež v Ljubljani.

Organi RKS, ki jih voli najvišji organ RKS, generalna skupščina, za obdobje 5 let so: glavni odbor, izvršni odbor, nadzorni odbor in častno razsodišče. Celotno organizacijo in organe vodi predsednik RKS s podpredsednikom. Nacionalno društvo vodi generalni sekretar s pomočjo strokovne službe, ki je odgovorna za uresničevanje smernic in programov, sprejetih od organov RKS ter zakonitost, transparentnost in javnost dela. Osnovni programi nacionalnega društva so: informativno-propagandna dejavnost (stiki z javnostjo), mednarodno sodelovanje, krvodajalstvo, prva pomoč in vzgojno-zdravstvena dejavnost, služba poizvedovanja, socialna dejavnost, logistika, pridobivanje sredstev, založništvo, širjenje znanj, mladi in letovanje.



Vir: (www.rks.si, 2.8.2002)

Pravni status RKS določata in urejata Zakon o Rdečem križu, ki je bil sprejet januarja 1993 in Zakon o društvih iz leta 1995. Na podlagi Zakona o Rdečem križu Slovenije in na podlagi Zakona o društvih (predvsem 9. in 33. člena) je generalna skupščina RKS sprejela Statut RKS.

RKS za financiranje svoje dejavnosti in uresničevanje programov pridobiva sredstva od članarine, dohodkov Loterije Slovenije namenjene humanitarni dejavnosti, dohodkov od lastne dejavnosti, prispevkov RS in prispevkov občin, donacij, daril in volil, dohodkov, zbranih v tednih RK in solidarnosti ter v stalnih in občasnih akcijah, od iger na srečo in drugih dohodkov. Med drugim RKS pridobiva finančna sredstva tudi iz naslova FIHO (Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji), kjer dobi finančno pomoč za delovanje RKS, naložbe in izvajanje programov, kot so letovanje otrok v mladinskem zdravilišču in letovišču RKS Debeli rtič, oskrbovanje socialno ogroženih posameznikov in družin, organizacijo predavanj za mlade prostovoljce, program dela RKS na področju preventivne in zdravstveno vzgojne dejavnosti, srečanja starejših, osamljenih in invalidnih oseb, obiskovanje starejših, bolnih in invalidnih oseb ter nudenje konkretne pomoči, osveščanje, svetovanje in aktivnosti za romsko populacijo, krožki RK, pomoč brezdomcem – klošarjem itd.

6.3. FUNKCIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V RKS PRED KRIZO

RKS ima predvideno funkcijo stikov z javnostmi²³ v programih informativno-propagandne dejavnosti. V organizacijski sistematizaciji nimajo predvidenega zaposlenega oz. oddelka izključno za opravljanje funkcije stikov z javnostmi, temveč je to funkcijo opravljal zaposlena, katere primarna naloga je bila skrb za programe založništva, obenem pa je bila tudi druga namestnica generalnega sekretarja. Zaposleni primarne dolžnosti niso dopuščale veliko časa za izvajanje odnosov z javnostmi, tako ta funkcija ni bila dobro razvita. Nikoli v preteklosti niso imeli komunikacijskih načrtov ali strategij, komunicirali so izključno po potrebi, letno so poslali približno 5 sporočil za medije, ki so se navadno dotikala humanitarnih akcij in ne večjih organizacijskih odločitev ter poslovanja organizacije.

V času krize je funkcijo odnosov z javnostmi prevzela Tina Černe, ki je bila prvotno zadolžena za programe mladih, obenem pa je bila tudi poslovna sekretarka generalnemu sekretarju Mirku Jeleniču. Tina Černe je v času krize prevzela in vodila celotno informativno službo, izvajala odnose z mediji, navezovala odnose z novinarji ter bila edina uradna vez organizacije z novinarji ter ostalimi javnostmi. Za pomoč v kriznem komuniciranju je RKS najel tudi zunanjo agencijo za komunikacijski management, ki jim je nudila celotno podporo pri kriznem komuniciranju, odnosi z mediji, razvila strategijo in načrte za reševanje krize ter za pokrizno obdobje, je v pogovoru pripovedovala Tina Černe²⁴.

6.4. KRIZA V RKS

6.4.1. Opis okoliščin

RKS je v 150 letni tradiciji preživel marsikatero krizo, vojno, revščino in bedo, vendar v 150 letih ni doživel tako močnega pretresa, kot ga je 'zadel' v začetku leta 2002. Kriza, ki je izbruhnila februarja 2002, je imela svoje zamatke v preteklem delovanju in poslovanju RKS (Rankov in Vukovič, 2002^a:3). Kriza je popolnoma omajala ugled RKS in spodkopala zaupanje ter verodostojnost v očeh javnosti.

²³ Dikcijo stikov z javnostmi uporabljam, saj RKS v svoji sistematizaciji in ostalih aktih govori o stikih z javnostjo in ne odnosi z javnostmi, kakor sem v poglavju 'Umestitev odnosov z javnostmi v krizni management' zapisala, da je pravilna uporaba besedne zveze.

²⁴ Telefonski pogovor o kriznem komuniciranju RKS je potekal s Tino Černe, dne 28.08.2002.

Kriza je imela svoje zametke v poslovanju prejšnjega vodstva²⁵, natančneje, težave so se začele leta 1998 z ustanovitvijo hčerinskega podjetja RKS, ki so ga poimenovali Slork d.o.o. (Lampret, 2001). Podjetje Slork, ki je v 100 odstotni lasti RKS, je bilo ustanovljeno za izvajanje pridobitne dejavnosti²⁶, ki bi RKS pripomoglo hitreje in bolje zbirati dodatna finančna sredstva za izvajanje nacionalnih programov in humanitarnih akcij, ustanovljeno pa je bilo po vzoru mednarodnih Rdečih križev. Tako na primer avstrijski Rdeči križ organizira celotno prvo pomoč po državi, vključujoč z rešilnimi avtomobili, helikopterji, reševalci, gorskimi reševalci, krvodajalstvom itd. (www.rotekreuz.at, 9.10.2002). Podjetje Slork se je v večini udeleževalo državnih razpisov za različne zdravstvene in socialne programe, vendar v večini ni bilo uspešno (primer zloglasnega razpisa Zavoda za zdravstveno zavarovanje za koncesijo za uvažanje plenice za odrasle). Direktor podjetja Slork je bil Mirko Jelenič, ki je bil obenem tudi generalni sekretar RKS. To dejstvo je naletelo na hud odpor medijev. Tako je na primer Denis Oštir, novinar POP TV, dejal: »Jelenič pravzaprav sedi na dveh stolčkih hkrati. Poleg sekretarja RK je tudi direktor podjetja Slork, ki ga je RK ustanovil za gospodarske namene. /.../ Na obeh stolih namreč ne more več sedeti /.../« (Oštir, 2002).

V Sloveniji koncept pridobitne dejavnosti v humanitarni organizaciji ni bil in še vedno ni dobro sprejet. Prav zaradi tega so mediji že ob ustanovitvi Slorka leta 1998 spraševali RKS, zakaj, kako in s kakšnimi nameni je podjetje ustanovljeno, predvsem pa, kako bodo finančna sredstva dovolj transparentno vodili, da jim bodo ljudje še vedno zaupali (Lampret, 2001). Žal se vodstvo RKS ni odzvalo na vprašanja medijev, ti pa so zgodbo v dobrih štirih letih razvili ter pridobili dovolj potrditev in argumentov za objave. Petra Krčmar, novinarka Televizija Slovenije, je tako februarja 2002 povprašala za pravno mnenje tudi dr. Rajka Pirnata, ki je dejal: »Konkretno mislim, da je pridobitna dejavnost neskladna s 26. členom Zakona o Rdečem križu Slovenije, ki RKS dovoljuje razpolaganje s premoženjem samo za svojo dejavnost. Gotovo pa ni dejavnost RKS ustvarjanje gospodarskih družb.« (Krčmar, 2002^a).

²⁵ Sestava prejšnjega vodstva RKS je bila naslednja: Vladimir Topler, dr. med. – predsednik, Kurt Kancler, dr. med. – podpredsednik, Jure Gantar – podpredsednik, Mirko Jelenič – generalni sekretar, Darja Horvat – pomočnica generalnega sekretarja in Neva Petek – pomočnica generalnega sekretarja. Prejšnje vodstvo nacionalnega društva (generalni sekretar in obe pomočnici) je delovalo skoraj 3 mandate, zadnji mandat pa je bil skrajšan, saj jih je izredna generalna skupščina 18. aprila 2002 predčasno razrešila. (vir: RKS)

²⁶ V primeru krize RKS je bilo večkrat sporno, ali se RKS lahko ukvarja s pridobitno dejavnostjo ali ne. Po Zakonu o Rdečem križu, po 26. členu, sme za svoje delovanje pridobivati, razpolagati in odtujevati premično in nepremično premoženje kot svojo lastnino /.../. Po Zakonu o društvih, po 22. členu, društvo lahko neposredno opravlja pridobitno dejavnost pod pogoji, ki jih za opravljanje te dejavnosti določa zakon. V 23. členu pa Zakon o društvih določa, da se presežek prihodkov nad odhodki /.../ sme uporabiti le za doseganje namenov in nalog društva, v skladu s temeljnim aktom.

V času vodstva Mirka Jeleniča so na RKS sprejeli odločitev, da bodo pridobljena finančna sredstva oplemenitili. Tako je podjetje Slork pričelo s posojilnimi in nepremičninskimi posli na sivem trgu. Že prvo leto delovanja je podjetje Slork posodilo približno 100 milijonov tolarjev²⁷ podjetju IRT, katerega direktor Srečko Kim je bil tudi član glavnega odbora RKS in član nadzornega sveta Slorka (Milakovič, 2002^a: 5). Podjetje IRT do dogovorjenega roka denarja v celoti ni vrnilo, tako je dolg podjetja IRT znašal 80 milijonov tolarjev. Slork je svojo terjatev do podjetja IRT odstopil podjetju GPN, ki se ukvarja z izterjavo dolgov, ki pa je po kasnejših ugotovitvah Dnevnikovih novinark Suzane Rankov in Vesne Vukovič imelo neprekinjeno blokiran žiro račun že približno dve leti, zaradi česar se mu je nabralo že za dobrih 12 milijonov tolarjev zavrnjenih akceptnih nalogov, obračunskih čekov oz. menic (Rankov in Vukovič, 2002^a: 3). Mirko Jelenič je v pogovoru z novinarko POP TV, Eriko Žnidaršič, dejal, da »...nismo vedeli, da ima podjetje GPN že dve leti blokiran račun, vendar pa smo dobili zagotovilo takrat in tudi sedaj od direktorja firme, da njihovo finančno stanje ne moti pri izpolnitvi obveznosti,« (Žnidaršič, 2002).

»Poleg spornega posojila /.../ pa naj bi se Slork in posredno RKS tudi sicer ukvarjal s finančnimi posli – zadolževanjem in posojanjem – kar je razvidno iz bonitetnih poročil in analiz kazalnikov poslovanja pri agenciji za plačilni promet.« (Milakovič, 2002^b: 5).

Posojila podjetju IRT tako niso bila edina sporna posojila. Med krizo na Kosovu je Televizija Slovenija v sodelovanju z RKS pripravila človekoljubno akcijo Roka pregnancem – slovenska vas. Stroški postavitve naselja so presegli zbrana sredstva, zato je RKS posodil 24 milijonov tolarjev Televiziji Slovenija, ki se je zavezala, da ga bo do konca leta 2000 vrnila. Televizija Slovenija dolga do danes še ni vrnila, skupaj z obrestmi pa znaša približno 32 milijonov tolarjev. Vendar po informacijah novinark Financ, Jadranke Rebernik, pogodba o posojilu sploh ni bila sklenjena (Rebernik, 2002: 3). Akcija Roka pregnancem je bila na pobudo Televizije Slovenija skupni projekt Rdečega križa, Karitasa in Unicefa. Sredstva so se zbirala na računih RK in Karitasa. Tudi sredstva, ki jih je dobil RK pri ZZZS²⁸ – 24 milijonov

²⁷ Podjetje Slork je skupaj s salzburškim gradbenim podjetjem Alpine Baugesellschaft junija 2000 ustanovil podjetje Alsork, podjetje za gradbeni inženiring. Avstrijci imajo v lasti 80 odstotkov, Slork pa 20 odstotkov. Podjetje Alsork naj bi v Ljubljani, na križišči Njegoševe in Bohoričeve ceste gradilo garažno hišo, Slork pa naj bi si kasneje skupaj z Avstrijci delil dobiček. Za nepremičninski projekt je Slork najel posojilo 100 milijonov tolarjev pri SKB banki. Projekt je kasneje propadel, Slork pa je imel 100 milijonov SIT na razpolago, katere je nato posodil podjetju IRT (Trampuž, 2002^b:18).

²⁸ Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenija ali krajše ZZZS.

tolarjev – z namenom za dokončanje projekta Mladinskega zdravilišča in letovišča Debeli Rtič in so bila nakazana na račun RKS, je RKS prenakazal za akcijo Roka pregnancem. RKS tako terja Televizijo Slovenija za dolg, »na Televiziji Slovenija /.../ pa nimajo nikakršne pogodbe o tem, da je RK res najel posojila od kogarkoli za akcijo Roka pregnancem.« (Rebernik, 2002: 3).

»Humanitarna organizacija je bila nekakšna posojilnica na sivem trgu nebančnih depozitov, denar so posojali brez natančnega pregleda finančnega stanja posojilojemalca, pod nižjimi obrestmi kot podobne posojilnice. Pa še bistveno prijaznejši so bili: če posojilojemalec ni v roku vrnil denarja, mu niso polomili nog ali odrezali prstov.« (Trampuž, 2002^b).

Sporna posojila pa so bila samo vrh ledene gore, ki se je začela z veliko hitrostjo rušiti. Tako RKS kot tudi Slork sta se med drugim ukvarjala tudi z nepremičninskimi posli, predvsem v Ljubljani in na Mladinskem zdravilišču in letovišču Debeli rtič, kjer je bilo več zemljišč prodanih pod tržno ceno oz. pridobljenih na neznani način. Veliko zemljišč in stavbišč na Mladinskem zdravilišču in letovišču Debeli rtič med drugim tudi nima urejenega pravnega statusa (Krčmar, 2002^c).

Člani izvršnega, glavnega in nadzornega odbora RKS so na vseh sejah februarja in marca 2002²⁹ vztrajno trdili, da o nepravilnostih na RKS in Slorku niso bili obveščeni, da niso imeli vpogleda v poslovanje, itd. »...članom najvišjih organov RKS je bila informacija, da se podjetje ukvarja z 'bančnimi' posli, prikrita,« ugotavlja dr. Topler, takratni predsednik RKS (Milakovič, 2002^b: 2).

Značilnost krize na RKS je bila, da se ni zgodila naenkrat, temveč so informacije počasi pritekale v medije, mediji pa so dober mesec in pol (od sredine februarja do aprila 2002), skoraj dnevno objavljali nove nepravilnosti, prekrške, zlorabe in nove vpletene osebe. Mediji so v primeru krize na RKS igrali vlogo psov čuvajev in presojali obnašanje organizacije (Lerbinger, 1997:31) ter slednje tudi dobro opravili. RKS na krizo ni bil pripravljen, zato je v večini gasil ogenj in poskušal odgovarjati na vprašanja medijev, ko pa so se stvari precej zapletle in so se izjave vodilnih večkrat izkazale za nekonsistentne in dvomljive ter napačne, so se vodilni na RKS zavili v molk. Višek krize je bil odstop predsednika RKS Vladimirja

²⁹ V mesecu februarju 2002 sta bile dve seji in v mesecu marcu tudi dve seji izvršnega in glavnega odbora RKS.

Toplerja in nekaj aktivistov RKS 26. februarja 2002. Generalni sekretar Mirko Jelenič na ta dan ni želel odstopiti, saj se ni počutil moralno odgovornega (Repovž, 2002^c:2). Območna in krajevna združenja so bila nad odstopom Vladimirja Toplerja ogorčena, saj so menila, da ni odstopil pravi ter pozvala Mirka Jeleniča k odstopu (Repovž, 2002^d:1). Slednji pa je v izjavi za javnost potrdil, da so na seji glavnega odbora dne 26. februarja 2002 »...razpravljali tudi o zahtevi območnih združenj, naj sam čim prej odstopi, vendar se je glavni odbor odločil, da o njegovi razrešitvi ne bo razpravljjal,« (Rankov, 2002^b: 5). Nekateri člani glavnega odbora RKS se z njegovo izjavo, češ da o njegovem odstopu niso razpravljali, niso strinjali, saj ga Mirko Jelenič sploh ni ponudil. Dobri odnosi in medsebojno razumevanje v izvršnem in glavnem odboru RKS ter v celotnem RKS so se po mesecu krize pričeli močno krhati, v medije so prihajale zgodbe o medsebojnih nerazumevanjih, podtikali so si različne govorce in se medijsko blatili.

Mirko Jelenič je svoj odstop zaradi zdravstvenih težav in premočnih medijskih pritiskov ponudil glavnemu odboru RKS dne 27. februarja 2002, se pravi dan za dr. Toplerjem (Krčmar, 2002^b). Glavni odbor je odstop sprejel, seveda pa je to pomenilo, da je organizacija brez vodstva. Zato je glavni odbor na mesto generalnega sekretarja začasno namestil Jeleničevo prvo namestnico, Darjo Horvat. Njena naloga je bila, da v najkrajšem možnem času (Statut RKS³⁰ določa minimalno 30 dni) skliče izredno generalno skupščino, kjer bosta izvoljena nov predsednik in generalni sekretar RKS. Generalna skupščina je bila 18. aprila 2002, kjer sta bila izvoljena nov predsednik Janko Predan, dr. med. in generalna sekretarka mag. Tatja Kostnapfel Rihtar. Z njunima izvolitvama se je začelo novo obdobje na RKS, saj sta se zaobljubila k popolni transparentnosti in javnosti dela, seveda pa so ju na RKS pričakale marsikatero težavo (individualne pogodbe in plače prejšnjega vodstva, računsko sodišče, preiskovalne komisije, neurejena sistematizacija, neurejena pravna razmerja, neurejene nepremičnine, itd.), ki jih premagujeta še danes. Njun mandat se izteče 10. aprila 2003, ko bo redna generalna skupščina RKS, kjer se bodo volila vsa vodstvena mesta na nacionalnem društvu RKS ter glavni, izvršni in nadzorni odbor.

³⁰ Statut RKS v 22. členu določa, da »/.../na pobudo glavnega odbora ali na zahtevo ene petine območnih združenj se generalna skupščina sestane na izredni seji ali na korespondenčni seji. Le-to je treba sklicati v roku enega meseca po dani zahtevi. Če glavni odbor ne skliče izredne generalne skupščine v roku, jo skliče predlagatelj. Na izredni seji skupščina sklepa samo o zadevah, za katere je sklicana /.../«.

6.4.2. Analiza krize po tristopenjskem modelu kriznega managementa

Tristopenjski model nima jasno identificiranih avtorjev (Coombs, 1999:13), vendar ga priporočajo mnogi krizno komunikacijski strokovnjaki, saj združuje tudi ostale stopenjske pristope, ki so v uporabi v kriznem managementu. Krizni management je razdeljen na tri makro-stopnje: predkriza, kriza in pokriza.

6.4.2.1. Predkrizno obdobje

Za predkrizno obdobje RKS lahko določimo obdobje pred februarjem 2002, natančneje lahko označimo kot začetek predkriznega obdobja ustanovitev hčerinskega podjetja Slork leta 1998. Opozorilne signale je bilo moč zaznati tudi večkrat v preteklosti (odstopi posameznikov, upori območnih in krajevnih združenj, nesodelovanje območnih združenj z nacionalnim društvom itd.), na nepravilnosti so opozarjali novinarji, ki so večkrat poskušali dobiti različne odgovore na vprašanja o Slorku in nepremičninah (Lampret, 2001), vendar vodstvo RKS nikoli ni želelo odgovarjati na vprašanja, saj so se v večini izgovarjali na poslovne skrivnosti in zasebne podatke. Na obzorju se je jasno kazala kriza, vendar vodilni v organizaciji niso imeli posluha za novinarje, medije in interno javnost.

Najboljši način za spopad s krizo je njeno *preprečevanje* (Pauchant in Mitroff, 1992). Krizo v zgodnji stopnji lahko preprečujemo z opazovanjem opozorilnih signalov. Osnovni element pri stopnji iskanja opozorilnih signalov je natančno opazovanje in aktivno iskanje informacij. Vodstvo RKS je ignoriralo opozorilne signale, ki so nakazovali resno krizo organizacije.

Ustanovitev oddelka za celovito komuniciranje ali odnose z javnostmi oz. vsaj zagotovitev zaposlenega, ki bi imel primarno funkcijo in nalogo komunicirati z zunanjimi in notranjimi javnostmi organizacije, bi bila za RKS več kot nujna, tudi že v preteklosti. Žal RKS ni aktiviral nobenega zaposlenega za budno spremljanje in proaktivno raziskovanje opozorilnih signalov. Coombs (1999:19) med drugim svetuje opazovanje opozorilnih signalov po tristopenjskem procesu. V nadaljevanju prikazujem tristopenjski model na primeru krize Rdečega križa Slovenije:

1. *identifikacija vira informacij opozorilnih signalov*; v primeru RKS bi krizni manager lahko identificiral dva vira informacij opozorilnih signalov in sicer:
 - medije ter
 - območna združenja.

Tako prvi kot drugi sta organizaciji dovolj jasno sporočala nepravilnosti oziroma nestrinjanja, vendar organizacija ni prisluhnila in je ignorirala njihova sporočila.

2. *pridobivanje informacij*; bi v primeru RKS lahko potekalo z intenzivno komunikacijo z območnimi in krajevnimi združenji, kjer bi krizni manager lahko opravil manjšo interno raziskavo ter diskretno povprašal po njihovih nestrinjanjih in težavah. Krizni manager bi prav tako lahko prisluhnil medijem, ki so opozarjali na nepravilnosti, se z novinarji pogovoril, obenem pa bi dobil koristno informacijo o zunanjem okolju organizacije ter neposredno sporočal vodstvu o dogajanjih in od njih poskušal dobiti čim relevantnejše podatke.
3. *evaluacija informacij*; krizni manager bi moral informacije skrbno pretehtati ter jih kategorizirati v natančno določene kategorije po pomembnosti (Berelson v Coombs, 1999:30), na primer kateri opozorilni signal je močnejši in pri katerem je večja verjetnost, da se iz njega razvije kriza. Nobenega sporočila ne bi smel uvrstiti v več kot eno kategorijo. V primeru RKS bi krizni manager lahko natančno evaluiral informacije, saj je bilo vidnejših problemov več, med njimi zagotovo poslovanje Slorka in nepremičninski posli. *Verjetnost*, da problema naletita na javno pobudo ter da se razvijeta v krizo, je bila velika, lahko bi ju ocenili s številko 9 (lestvica od 1 do 10, kjer je 1 najmanj pereč problem in 10 najbolj³¹). Tudi *udarec*, ki bi prizadel organizacijo bi lahko ocenili kot zelo potencialnega s številko 9. Oba problema sta tako imela velik potencial, da se razvijeta v krizo. Ob evaluaciji problemov pa ne bi smeli zanemariti tudi *evaluacije tveganja* (Heath v Coombs, 1999:33). Vsa tveganja, ki se pojavljajo ob problemih niso potencialne za krizo, dobro pa je, če jih vnaprej identificiramo in nato opazujemo. Ob problemu poslovanja Slorka in nepremičninskih poslov so se pojavila tveganja prikazovanja novih zgodb, ki bi jih moral krizni manager v sodelovanju z vodstvom organizacije vnaprej predvideti in določiti stopnjo verjetnosti ter udarca.

Organizacija bi se lahko izognila krizi, če bi upoštevala opozorilne signale in jih primerno reducirala (Regester in Larkin; 2002:28). V primeru RKS opozorilni signali niso bili identificirani in opazovani, najverjetneje so po mnenju Tine Černe, ostali neopaženi oz. (namerno) prezrti.

³¹ Podrobnejšo razlago bralcu ponudim v podpoglavju 'Zbiranje informacij za sistem pregledovanja'.

Prav tako kot niso bili opazovani opozorilni signali tudi ni bila izvedena priprava na krizo, se pravi, diagnosticiranje šibkih točk organizacije, ocenjevanje možnih tipov krize, izbira in priprava krizne skupine, izbira in priprava govorca, razvijanje krizno managementskega načrta in pregled komunikacijskega sistema. RKS se na krizo ni pripravljala, temveč je posloval in deloval 'normalno', dokler ga ni dobesedno čez noč zadela kriza, ki bi jo po tipologiji kriznih strokovnjakov³² lahko uvrstili med »zavajanje organizacije« (Lerbinger, 1997:242).

6.4.2.2. Krizno obdobje

Seznam možnih kriz, ki potencialno lahko prizadenejo organizacijo, je zelo dolg, saj med krize lahko uvrščamo nesreče, naravne katastrofe, eksplozije, spolna nadlegovanja, tožbe, terorizem, bojkote itd. (Coombs, 1999: 60). Pomembno dejstvo, ki ga navaja Coombs pa je, da se organizacije v krizah navadno ne soočajo samo z enim tipom krize, temveč z večimi.

V primeru RKS bi krizo lahko označili kot »zavajanje organizacije« (Lerbinger, 1997:13), kjer je najožje vodstvo delovalo v škodo deležnikov in jih izpostavljalo brez dovolj tehtnega razloga. Dejanja vodilnih so diskreditirala organizacijo, ki je naposled izgubila verodostojnost in zaupanje ljudi, brez katerih humanitarna organizacija ne more preživeti. Poleg krize »zavajanja organizacije« pa se je pojavila še oblika krize »govoric«, saj so se ob nekomuniciranju in zaprti politiki organizacije v začetnem obdobju krize začele širiti napačne in neresnične informacije o poslovanju in delovanju ter tako situacijo še zaostriale.

Ko kriza prizadene organizacijo, je naloga kriznega managerja, da krizi čim hitreje prepreči nadaljnjo širitev, predvsem pa omeji trajanje krize (Mitroff v Coombs, 1999:113). Krizo obvladujemo in rešujemo z intenzivnim in proaktivnim kriznim komuniciranjem, ki se prične že z začetnim odzivom na krizo ter že na začetku natančno določi imidž krize.

Začetni odziv so prve uradne izjave govorcev organizacije v krizi, ki navadno oblikujejo celotno predstavo o organizaciji. Začetni odziv RKS je bil nadvse slab, saj so bile vse seje izvršnega in glavnega odbora, ki so po Statutu RKS³³ javne in odprte za vsa javna sredstva

³² Avtorji kriznih tipologij, ki jih lahko zasledimo v različnih kriznih priročnikih, so Egelhoff in Sen, Lerbinger, Marcus in Goodman, Newsom, Pearson in Mitroff (Coombs, 1999:61).

³³ Statut RKS v 7. členu določa, da je »delovanje združenja RKS javno. Za zagotavljanje javnosti dela so odgovorni: predsednik RKS, podpredsednik RKS in generalni sekretar, ki so hkrati pooblaščen za dajanje informacij o dejavnosti združenja. Javnost delovanja organizacije se zagotavlja tako, da se predstavnike sredstev

obveščanja, popolnoma zaprte, novinarji so dobivali skopa sporočila za medije, ki po navajanju nekaterih novinarjev niso odražala prave slike dogajanja na sejah izvršnega in glavnega odbora (Natlačen, 2002:3). Mediji so se tudi večkrat pritoževali, da ni moč dobiti izjave oz. intervjuja z vodilnimi na RKS ter da so na informativno službo RKS pošiljali vprašanja in prošnje, na katere so jim odgovorili šele čez nekaj dni, ko je bilo za novinarja že prepozno (Trampuž, 2002^a:24).

RKS je tako v začetku krize vodil popolnoma zaprto politiko, ki je v nasprotju s teorijo začetnega odziva na krizo, ki pravi, da naj bi organizacija na začetku krize odgovarjala hitro, odzivno, konsistentno, odprto in pošteno (Lerbinger; 1997:31).

Velik problem krize RKS je bila tudi nekonsistentnost govorcev. Zaradi velikosti organizacije (56 območnih združenj, 1200 krajevnih organizacij in nekaj čez 12.000 prostovoljcev) je bilo skoraj nemogoče zagotoviti konsistentnost govorcev, mi je v pogovoru povedala Tina Černe. Poskušali so določiti konsistentna sporočila in odgovore na pogosta vprašanja novinarjev, vendar je bilo nemogoče zaustaviti 'plaz' govorcev. Tako so mediji večkrat podajali različne izjave govorcev RKS, ki so bile medsebojno v nasprotju ter so s tem še dodatno izpodbijale verodostojnost organizacije in njenih vodilnih. Po navajanju Coombsa (1999:117) naj organizacija ne bi imela več neuradnih govorcev oz. samooklicanih govorcev, ki bi predstavljali svoja sporočila in mnenja. Prav slednje pa je bilo v krizi RKS močno prisotno. Ker gre za največjo slovensko humanitarno organizacijo, ki ji je skoraj vsak državljan Slovenije prispeval vsaj majhen prostovoljni prispevek, je bilo za novinarje enostavno pridobiti izjave ljudi, ki so pričali proti RKS. Tako je na primer gospod Bojan Velikonja za časnik Finance dejal:« Katastrofa! Mislim, da bi morali odstopiti vsi vodilni možje. Razočaran sem bil tudi že pri drugih organizacijah, zato bom denar odslej raje dal klošarjem. Vsaj veš, komu daš denar.« (Sovdat, 2002). Brezdomec iz Ljubljane pa je dodal: «Po mojem je bilo vse 'naštimano'. Denar, ki moral iti za reveže, je šel nekemu v žep. Napaka je bila samo to, da je nekdo preveč na hitro pobral denar in so ga zato dobili. /.../« (Sovdat, 2002).

Neenotnost organizacije RKS je povzročila, da je ugled in zaupanje organizacije naglo upadalo. Vodilni v RKS so uporabljali izključno defenzivne komunikacijske tehnike, kot so napad na tožnika, zanikanje in izgovore (Coombs, 199:123). Prejšnje vodstvo ni zaupalo

javnega obveščanja vabi na seje, jim daje gradiva in druge informacije o svojem delu ter sklicuje tiskovne konference ter posreduje sporočila za javnost /.../«.

agenciji za komuniciranje, kljub temu, da jim je svetovala odprto komunikacijo s pravimi in resničnimi informacijami, vodstvo pa se je konstantno odločalo po svoje in medijem ni omogočalo zadosti ažurnih informacij. Mirko Jelenič je ponavljal: »Z uspešnim delom prav gotovo ni okrnjen ugled RKS, pač pa je okrnjen s tistimi napadi in očitki, ki niso dokazani. Ne čutim se moralno odgovornega,« (Rankov, 2002^b:5), pa čeprav so mu vsi mediji in ostale javnosti očitali nepravilnosti. Prav tako so defenzivno komunikacijsko tehniko zanikanja uporabljali izvršni in glavni odbor, ki so zatrjevali, da v preteklih letih niso vedeli za nepravilnosti v poslovanju in delovanju RKS, za nepremičninske in bančne posle itd. (Milakovič, 2002^d:4).

Napadi na RKS so se dober mesec in pol stopnjevali iz dneva v dan. Po odstopih Vladimirja Toplerja in Mirka Jeleniča so mediji pričeli odkrivati nepravilnosti v delovanju in prekoračitvah dolžnosti ter pooblastil namestnice generalnega sekretarja Darje Horvat, začel pa se je tudi predvolilni boj za predsednika in generalnega sekretarja. 18. aprila 2002 sta bila izvoljena Janko Predan, dr. med. za predsednika RKS in mag. Tatja Kostnapfel Rihtar za generalno sekretarko (Rankov, 2002^c).

Ob izvolitvi sta se oba vodilna zavezala k popolni transparentnosti in javnosti dela. Tako sta prvo sejo glavnega odbora, ki je bila 28. maja 2002, odprla za vse medije. Novinarji so bili nad odprtostjo in proaktivnostjo obeh vodilnih navdušeni, kljub vsemu pa še nekoliko skeptični in nezaupljivi, saj novega vodstva niso poznali. Tudi v nadaljevanju so bile in bodo vse seje glavnega odbora odprte za vse medije, zatrjujeta predsednik in generalna sekretarka. RKS je tako z novim vodstvom spremenil tudi način komuniciranja, ki se je za medije in ostale javnosti odprl, postal dober sogovornik ter podajal prave in resnične informacije. Novo vodstvo je bilo z agencijo za komuniciranje pripravljeno sodelovati, skupaj so oblikovali pokrizno strategijo in načrte ter se le-teh poskušajo strogo držati. Prve plodne rezultate kažejo z že prej omenjeno odprto komunikacijo in dostopnostjo ter intenzivnim internim komuniciranjem z območnimi združenji, ki so bila poprej zanemarjena.

6.4.2.3. Pokrizno obdobje

Vsaka kriza se enkrat konča, kljub temu pa naj krizni managerji ne bi prenehali s svojim poslanstvom. Po zaključeni krizi naj bi krizni managerji evaluirali svoje delovanje v času krize in se iz evaluacije tudi naučili nova dejstva o krizi (Coombs, 1999:134) .

Naloga novega vodstva organizacije RKS še zdaleč ni lahka, saj ga čaka novo pozicioniranje organizacije, predvsem pa ponovna pridobitev verodostojnosti in zaupanja med ljudmi. Tina Černe mi je v pogovoru zaupala, da so takoj po izvolitvi novega vodstva, natančneje maja 2002, opravili javnomnenjsko raziskavo »Slovenci o Rdečem križu« (Inštitut za družbene vede – Fakulteta za družbene vede), ki jim je dala vpogled v realno stanje ugleda RKS med slovenskim ljudmi. Ugotovili so, da:

1. je RKS *po priklicu prva humanitarna organizacija*, ki so jo vprašani navedli (73,50%). Posledica velikega števila objav v medijih v začetku leta 2002 (krizno obdobje) je bila, da se je odstotek v primerjavi s prejšnjimi leti povišal iz 60,99 (leto 1999) na 73,50.
2. *so vprašani delovanje RKS ocenili kot povprečno* (s številko 3, kjer je 1 zelo slabo in 5 zelo dobro), v primerjavi s prejšnjimi leti pa je količnik padel s povprečno 3,60 na 2,95.
3. vlada *nezaupanje v zvezi z delovanjem RKS*, ki se je izrazilo še posebej s pritrjevanjem stališču, da pri razdeljevanju sredstev prihaja do zlorab (povprečna vrednost je 3,62, pri čemer je bil količnik leta 1996 3,53 in leta 1999 3,36 – količnik se je nekoliko premaknil v smer nezaupanja).
4. *so ljudje še vedno pripravljeni prispevati finančna sredstva v okviru akcij* (iz 64,1% v letu 1996 na 75% v letu 2002).
5. so ljudje na vprašanje, *ali bi tudi v prihodnje bili pripravljeni prispevati kakorkoli pri dejavnostih RKS*, v 61,9% odgovorili pritrdilno. Slednji delež je sicer znatno nižji delež pritrdilnih odgovorov kot leta 1999 (68,0%), vendar je odstotek glede na situacijo še vedno visok.
6. *bi povratne informacije o zbranih sredstvih in porabi slednjih pozitivno vplivale* (65,9%) na to, koliko bi bili pripravljeni darovati RKS.
7. se je zaradi medijsko razvpih zgodb o domnevnih zlorabah, neracionalnem in nepravilnem poslovanju RKS *zaupanje vprašancev znižalo* za 56,5 odstotkov.

V nadaljevanju so z agencijo za komuniciranje pripravili natančno pokrizno komunikacijsko strategijo, ki v krajšem povzetku³⁴ vključuje:

³⁴ Zaradi strateških ciljev organizacije RKS nisem zapisala pokrizne strategije v celoti, vendar sem naredila samo krajši povzetek, ki so ga na RKS potrdili.

1. intenzivno komunikacijo z območnimi združenji, ki so bila v preteklih mesecih nekoliko zapostavljena,
 - a. komunikacija bo za razliko od prejšnjih let potekala dvosmerno, kar pomeni, da je novo vodstvo pozvalo območna združenja, da jim sporočijo, če imajo kakršnekoli težave oziroma če se s čim ne strinjajo oziroma jim izrečejo kritiko/pohvalo.
 - b. novo vodstvo je v prvih mesecih že poskušalo obiskati čim več območnih združenj (v petih mesecih je obiskalo preko 30 območnih združenj od 56), v prihodnje pa bo z obiski nadaljevalo.
2. intenzivno in predvsem zelo odprto ter transparentno komuniciranje z mediji, ki bodo imeli povsem odprta vrata za obisk vseh sej izvršnega in glavnega odbora RKS,
3. ponovno bodo nagovorili donatorje, s katerimi RKS skoraj pol leta ni komuniciral,
4. pričeli bodo z izvajanjem novih humanitarnih akcij zbiranja finančnih sredstev, ki so bile zadnje pol leta popolnoma prekinjene.

Vodstvo je med drugim sprejelo odločitev, da podjetju Slork zamrznejo delovanje in poslovanje za nedoločen čas ter s tem vsaj nekoliko ublažijo pritiske javnosti. Vodstvo je najelo kriznega managerja, ki jim poskuša sanirati nepremičninska lastništva, neurejena pravna razmerja, predvsem pa pripravi petletni strateški poslovni načrt, ki ga bosta predsednik in generalna sekretarka predložila redni generalni skupščini 18. aprila 2003. Novo vodstvo se drži svojih obljub, ne sprejema večjih odločitev brez potrditve izvršnega in glavnega odbora, proaktivno sanira neurejena pravna in ekonomska razmerja na nacionalnem društvu, pripravlja novo sistematizacijo, odgovarja računskemu sodišču, se dogovarja z Ministrstvom za finance in Ministrstvom za zdravje o financiranju, itd. Novo vodstvo pospešeno sanira kritično stanje v največji slovenski humanitarni organizaciji, pri tem pa počasi dobiva tudi podporo slovenskih ljudi.

ZAKLJUČEK

Krizni management je relativno nov multidisciplinaren koncept managementa. V preteklosti se managerji niso predhodno pripravljali na krize, temveč so jih reševali, kadar so nastopile. V zadnjih letih pa nas v naravnem, družbenem in gospodarskem okolju dnevno obkroža in zadane vedno več kriz. Okolje v današnjem času nas sili v večjo pripravljenost, saj je tveganje za organizacije, ki v današnjem času niso pripravljene na krizo, preveliko. Odgovorni managerji si ne morejo privoščiti, da jih na globalnem trgu, kjer je vsaka informacija še kako pomembna, še sploh, če se tiče slabega poslovanja organizacije, prizadene kriza in jim oškoduje ugled in poslovanje. Različno okolje je prisililo organizacije k boljšim in temeljitejšim pripravam na krizo.

Krizo lahko razumemo kot razvojno priložnost ali kot grožnjo organizaciji. Krizni management nam pomaga krizo izrabiti kot priložnost, saj predstavlja zbir dejavnikov oblikovanih za »boj« proti krizi in zmanjševanju dejanske škode, povzročene s krizo. Ali drugače, krizni management nam omogoči preprečiti ali zmanjšati negativne izide krize oziroma zaščiti pred škodo organizacijo in njene deležnike. Seveda pa za sodobnega managerja ni dovolj, da razume koncept kriznega managementa, razumeti mora tudi življenjski cikel krize in kriznega managementa, saj različna stanja v življenjskem ciklu krize zahtevajo in narekujejo različne akcije. Tako življenjski cikel odkriva, da mora biti učinkoviti krizni management integriran v vsakdanje operacije organizacije. Krizni management torej ni samo razvijanje načrta in njegovo izvajanje, temveč je proces, ki vseskozi (vsakodnevno) poteka v organizaciji in njenem okolju.

Krizo lahko razumemo kot tristopenjski proces (predkriza, kriza in pokriza), ki nam ponudi njeno sistematično analiziranje in strateško načrtovanje. V diplomskem delu sem dala poudarek predvsem prvi stopnji – predkrizno obdobje, saj menim, da je najboljši način za spopad s krizo njeno preprečevanje. S tem seveda nisem nameravala zanemariti pomembnosti ostalih dveh stopenj, saj šele vse tri skupaj sklenejo popoln krog.

V obdobju predkrize je za kriznega managerja izjemnega pomena upravljanje žgočih problemov (angl. issue management), kjer manager s sistematičnim pristopom identificira in diagnosticira potencialne probleme, ki bi se lahko kasneje prelevili v krizo. Upravljanje žgočih problemov se tako ukvarja z identifikacijo, komunikacijo in vplivanjem na

inkubacijsko percepcijo organizacije do pomembnih javnosti. Pri upravljanju žgočih problemov je bistvenega pomena zgodnja identifikacija problema, najpomembnejši cilj zgodnje identifikacije pa je razporejanje prioritet pojavljajočim problemom ter njihovo reševanje.

Upravljanje žgočih problemov bi Rdeči križ Slovenije lahko uporabil za detektiranje perečih problemov, ki so napovedovali hudo krizo v največji slovenski humanitarni organizaciji. S študijo primera sem poskušala prikazati primer popolne nepripravljenosti na krizo oziroma že ignoriranja opozorilnih signalov v predkriznem obdobju. Rdeči križ Slovenije na krizo nedvomno ni bil pripravljen, zato je v večini gasil ogenj in poskušal odgovarjati na vprašanja medijev, ko pa so se stvari precej zapletle in so se izjave vodilnih večkrat izkazale za nekonsistentne in dvomljive ter napačne, so se vodilni na RKS zavili v molk. Vodstvo RKS je izbralo najslabši možni scenarij za reševanje krize, vendar se časi spreminjajo in tako se je tudi humanitarna organizacija naučila ravnati s krizo.

V diplomskem delu sem s strokovnimi teorijami večkrat potrdila svojo hipotezo, ki pravi, da organizacija lahko z natančnim opazovanjem, določanjem in analiziranjem potencialnih problemov v predkriznem obdobju prepreči krizo oz. ublaži njen udarec ter tako delno ali v celoti prepreči škodo, ki bi jo kriza prizadela organizaciji. Menim, da krizo lahko izrabimo kot priložnost za repozicioniranje in nov začetek. Tako upam, da bom lahko v prihodnosti svoje raziskovanje in učenje nadaljevala ter razširila svoje diplomsko delo na magistrsko delo, kjer bi podrobneje raziskala povezavo predkriznega obdobja z managementom sprememb – kako bi lahko krizo izkoristili za pozitivno spremembo v organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Barry, R. A. (1984) *Crisis communications: What to do when the roof falls in*. Business Marketing, 69, 96-100.
2. Bartha, Peter (1995) *Preventing a high-cost crisis*. Business Quarterly (London), Winter 1995, 60(2), 42.
3. Barton, L. (1993) *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
4. Belch, George E. in Michael A. Belch (2001) *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (5th edition), 670-721. London: McGraw-Hill.
5. Bennis, Warren G., Benne, Kenneth D. in Chin, Robert (1969) *The Planning of Change*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
6. Black, Sam (ur.) (1993) *International Public Relations: Case Studies*. London: Kogan Page.
7. Bland, Michael, Theaker, Alison and Wragg, David (2000) *Effective media relations* (second edition). London, Kogan Page Limited.
8. Bučar Bojko, Zlatko Šabič in Milan Brglez (2000) *Navodila za pisanje – seminarske naloge in diplomskega dela*. Ljubljana: FDV.
9. Clarke, L. Caywood, Ph. D. (1997) *The handbook of strategic public relations and integrated communications*. McGraw, New York.
10. Cohn, Robin (2000) *The pr crisis bible; How to take charge of the media when all hell breaks loose*. USA, St. Martin press New York.
11. Coombs, Timothy W. (1999) *Ongoing crisis communication; Planning, managing and responding*. London, Sage Series in Public Relations.
12. Coombs, W. Timothy in Holladay, Sherry J. (2001) *An extended examination of the crisis situations: a fusion of the relational management and symbolic approaches*. Journal of public relations research, 13(4), 321.
13. Cope, Mick (2000) *The seven Cs of consulting*. London, Prentice hall.
14. Courville, Leon (1995) *The Storm; navigating the new economy*. Canada, Stoddart Publishing Co. Limited.

15. Cowden, Kimberly in Sellnow, Timothy L. (2002) *Issue advertising as crisis communication: Northwest Airlines' use of image restoration strategies during the 1998 pilot's strike*. The journal of business communication, 39(2), 193-219.
16. Crane, Theresa Yancey (1995) *Issue management: Closing the expectation gap*. Planning Review (Dayton), 23(6), 19.
17. Cutlip S., Center A. in Broom G. (1994) *Effective Public Relations* (7th edition), 1–25. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
18. Economist (2002) *Crisis? What Crisis?*. Economist, 363(8273), 5.
19. Fink, S. (1986) *Crisis management: Planning for inevitable*. New York: Amacom.
20. Fearn-Banks, K. (1996) *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, New York.
21. Gonzales-Herrero, Alfonso (1995) *How to manage a crisis before – or whenever – it hits*. Public Relations Quarterly, 40(1), 25.
22. Gruban Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1997) *Pristop k odnosom z javnostmi*. Pristop, Ljubljana.
23. Gruban Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1998) *Preskok v odnose z javnostmi*. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi, Pristop.
24. Grunig Larissa A, James E. Grunig in Dejan Verčič (1998) *Ali so načela 'odličnosti' IABC splošno veljavna. Teorija in praksa*, 35(4), 714–737. Ljubljana: FDV.
25. Grunig, J. E. in Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
26. Grunig, James E. (ur.) (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
27. Grunig Larissa A, James E. Grunig in Dejan Verčič (1998) *Ali so načela 'odličnosti' IABC splošno veljavna. Teorija in praksa*, 35(4), 714–737. Ljubljana: FDV.
28. Hartley, John (1996) *Popular reality; Journalism, modernity, popular culture*. London, Arnold.
29. Heath, Robert L (1997) *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks, CA: Sage.
30. Heath, Robert L. (2001) *Handbook of public relations*. London, Sage publications, Inc.
31. Hirsch, Peter (1997) *Mapping out issues management*. Communication World, July 1997, 14(7), 15-18.
32. Hunt, Todd in James E. Grunig (1995) *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.

33. Ihlen, Øyvind (2002) *Defending the Mercedes A-Class: Combining and changing crisis-response strategies*. Journal of public relations research, 14(3), 185-207.
34. Jay, Ros (2001) *Fast thinking: Crisis*. London, Pearson Education Limited.
35. Jeffres, Leo W. (1994) *Mass media processes* (2nd edition) Illinois, Waveland press, Inc.
36. Jefkins, Frank (1993) *Planned press and public relations* (3rd edition). Oxford, Blackie academic and professional.
37. Jones, B. L. in Chase, W. H. (1979) *Managing public policy issues*. Public relations review, 5(2), 3-23.
38. Kitchen, J. Philip (1997) *Public relations: Principles and Practice*. London in Boston: International Thomson Business Press.
39. Kotler, Philip (1996) *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
40. Kuhn, Tim (1997) *The discourse of issue management: A genre of organizational communication*. Communication Quarterly, 45(3), 188-210.
41. Lampret, Tadeja (2001) *Dobrodelnost in dobiček z roko v roki*. Dnevnik, xx, 6.12.2001.:3.
42. Lerbinger, Otto (1997) *The crisis manager; Facing risk and responsibility*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
43. Milakovič, Tanja (2002^a) *Ugled za nespametne posojilne posle*. Večer, 35, 13. 02. 2002.: 5.
44. Milakovič, Tanja (2002^b) *Odstop predsednika dr. Toplerja in podpredsednika dr. Kanclerja*. Večer, 41, 19. 02. 2002.: 2.
45. Milakovič, Tanja (2002^c) *Predsednik in podpredsednik RKS zamrznila ponujeni odstop*. Večer, 42, 20. 02. 2002.: 4.
46. Milakovič, Tanja (2002^d) *»Jaz ne bom odstopil, on pa lahko«*. Večer, 44, 22. 02. 2002.: 4.
47. Nally, Margaret (1991) *International Public Relations in Practice: First hand experience of 14 Professionals*. London: Kogan Page.
48. Natlačen, Tomaž S. (2002) *Mirko Jelenič zavrnil poziv k odstopu*. Delo, 41, 20. 02. 2002.: 3.
49. Novak, Božidar (2000) *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti; Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.

50. Palenchar, Michael J. in Heat, Robert L. (2002) *Another part of the risk communication model: Analysis of the communication processes and message content*. Journal of public relations research, 14(2), 127-155.
51. Paton, Robert A. in McCalman, James (2000) *Change management: A guide to effective implementation* (2nd edition). London, Sage Publications.
52. Pauchant, T. C. in Mitroff, I. I. (1992) *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environment tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
53. Rankov, Suzana (2002^a) *Rdeči križ ni pevsko društvo*. Dnevnik, 36, 15. 02. 2002.: 5.
54. Rankov, Suzana (2002^b) *Jelenič teče še en krog*. Dnevnik, 47, 27. 02. 2002.:5.
55. Rankov, Suzana (2002^c) *Psihiater vodi Rdeči križ*. Dnevnik, 91, 19.04.2002.:4.
56. Rankov, Suzana in Vukovič, Vesna (2002^a) *Slork z dežja pod kap?*. Dnevnik, 40, 19. 02. 2002.: 3.
57. Rankov, Suzana in Vukovič, Vesna (2002^b) *Topler proti Jeleniču*. Dnevnik, 41, 20. 02. 2002.: 2.
58. Rankov, Suzana in Vukovič, Vesna (2002^c) *Izterjava dolgov je težavno delo*. Dnevnik, 42, 21. 02. 2002.: 4.
59. Raymond, Simon (1980) *Public relations: Concepts and practices*.
60. Rebernik, Jadranka (2002) *Denar za Debeli Rtič je Rdeči križ plačal RTV*. Finance, 33, 19. 02. 2002.: 3.
61. Reeves, Phillip N. (1993) *Issue management: The other side of strategic planning*. Hospital and Health Services Administration, 38(2), 229.
62. Register, Michael and Larkin, Judy (2002) *Risk issues and crisis management; A casebook of best practice*. London, Kogan Page Limited.
63. Repovž, Grega (2002^a) *Jelenič ne bo več director Slorka*. Delo, 42, 21. 02. 2002.: 3.
64. Repovž, Grega (2002^b) *Denar je posojal tudi Rdeči križ*. Delo, 44, 23. 02. 2002.: 3.
65. Repovž, Grega (2002^c) *Mirko Jelenič trdi, da ne bo odstopi*. Delo, 47, 27. 02. 2002.: 1.
66. Repovž, Grega (2002^d) *Odstopil napačni*. Delo, 47, 27. 02. 2002.: 1.
67. Salzman, Jason (1998) *Making the news; A guide for nonprofits and activists*. Oxford, Westview press.
68. Serajnik Sraka, Nada (2002) *Odnosi z javnostmi: Magična moč poklica prihodnosti*. Marketing Magazin, 22(2), 14.
69. Smith, J. Harvey (1995) *Teach Yourself Public Relations*. London: Hodder&Stoughton.

70. Sovdat, Petra (2002) »Če daš klošarju veš, komu daš«. *Finance*, 38, 26.02.2002.:8.
71. Splichal, Slavko (1997) *Javno mnenje*, 17–63. Javnost: FDV.
72. Škerlep, Andrej (1998) *Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza*. *Teorija in praksa*, 35(4), 738–758. Ljubljana: FDV.
73. Škerlep, Andrej (2001) Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza.. *Teorija in praksa*, 38(4), 543-559. Ljubljana: FDV.
74. Trampuž, Jure (2002^a) *Črni madež na Rdečem križu*,. *Mladina*, 7, 19. 02. 2002.: 24.
75. Trampuž, Jure (2002^b) *Humanitarni bankirji*. *Mladina*, 9, 05.03. 2002.:18.
76. Verčič, Dejan (1995) *Odnosi z javnostmi*. V Hunt, Todd. in J. E. Grunig, *Tehnike odnosov z javnostmi*, 407–410. Ljubljana: DZS.
77. Verčič, Dejan in James E. Grunig (1998) *Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu*. *Teorija in praksa* 35(4), 558–596. Ljubljana: FDV.
78. Verčič, Dejan, Aleš Razpet, Samo Dekleva in Mitja Šlenc (2000) *International public relations and the Internet: Diffusion and linkages*. *Journal of Communication Management*, 5(2), 125–137.
79. White, Jon (1991) *How to understand and manage public relations management*. London, Bussines Books.
80. White, Jon and Mazur, Lara (1995) *Strategic communication management; Making public relations work*. Addison-Wesley publishing company.
81. Zupanič, Milena (2002) *Rdeči križ posodil denar podjetju Srečka Kirna*. *Delo*, 35, 13. 02. 2002.:3.

VIRI:

1. www.rks.si (http://www2.arnes.si/~ljrksl/html_slo/osnovnipodatki.html, 2.8.2002)
2. www.redcross.org (<http://www.redcross.org/services/>, 2.8.2002)
3. www.rotekreuz.at (<http://www.rotekreuz.at/165.html>, 10.8.2002)
4. www.unicef-slo.si (2.8.2002)
5. www.karitas.si (<http://www.karitas.si/predstavitev.htm>, 2.8.2002)
6. www.caritas.org
(<http://www.caritas.org/jumpCh.asp?idUser=0&idChannel=6&idLang=ENG>, 2.8.2002)
7. www.sigov.si/fiho (15.9.2002)

8. [www.delo.si](http://www.delo.si/full_search.php) (http://www.delo.si/full_search.php, 2.8.2002)
9. [www.dnevnik.si](http://www.dnevnik.si/arhiv.asp) (<http://www.dnevnik.si/arhiv.asp>, 10.9.2002)
10. www.vecer.com (10.9.2002)
11. [www.mladina.si](http://www.mladina.si/medn/200207/) (<http://www.mladina.si/medn/200207/>, 10.9.2002)
12. <http://www.ipr.org.uk/Careers/careersframeset.htm> (15.9.2002)
13. http://www.starbucks.ch/en/our_company_en_346.htm (15.9.2002)
14. http://www.iabc.com/chapters/us_4/madison/crisis.htm (15.9.2002)
15. <http://www.crisisexperts.com/> (5.6.2002)
16. <http://www.cmiatl.com/> (5.6.2002)
17. <http://www.pic.si/projekti/> (12.9.2002)
18. www.dz-rs.si (10.9.2002)
19. <http://www.emeraldinsight.com> (25.8.2002)
20. <http://www.ebsco.com> (25.8.2002)

Dodatni viri:

1. Televizija Slovenije, Petra Krčmar, 12.02.2002^a, Dnevnik ob 19.30.
2. Televizija Slovenije, Petra Krčmar, 27. 02. 2002^b, Dnevnik ob 19.30.
3. Televizija Slovenije, Petra Krčmar, 02.05.2002^c, Dnevnik ob 19.30.
4. POP TV, Denis Oštir, 13. 02.2002, 19.15 na oddaji 24 ur.
5. POP TV, Erika Žnidaršič, 19.02.2002, 19.15 na oddaji 24ur intervju z Mirko Jeleničem, Goranom Čorokalom.