

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jana Juvan

Vloga in pomen kriznega komuniciranja v javnih zdravstvenih zavodih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jana Juvan

Mentorica: doc. dr. Tanja Kamin

Vloga in pomen kriznega komuniciranja v javnih zdravstvenih zavodih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

*Hvala,
mojim bližnjim za podporo,
vsem, ki so me opominjali in priganjali,
mentorici za strokovno vodenje in usmerjanje
ter vsem intervjuvancem, ki so prijazno delili svoje misli.*

Vloga in pomen kriznega komuniciranja v javnih zdravstvenih zavodih

Krize so v javnem zdravstvu postale nekaj vsakdanjega. Mediji o njih poročajo na prvih straneh in v prvih minutah, saj so krize ene izmed petih najpomembnejših dogodkov, ki ustvarjajo dobro novinarsko zgodbo. Od izbruhov epidemij nevarnih bolezni in soočanja z njimi pa do korupcije pri nabavljanju medicinskega materiala, vse krize v javnosti odpirajo vprašanja o transparentnosti delovanja zdravstvenih zavodov in ogrožajo njihov ugled. Za ugled organizacij so po svoji definiciji zadolženi odnosi z javnostmi, ki v času krize skrbijo za krizno komuniciranje – predvidevanje potencialnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s ključnimi javnostmi, pa tudi pokrizno ocenjevanje ukrepov. Zato želimo analitično prikazati, kakšna je vloga in pomen kriznega komuniciranja v slovenskih javnih zdravstvenih zavodih. To preverjamo s štirimi raziskovalnimi vprašanji, na katera odgovarjamo s pomočjo polstrukturiranih osebnih intervjujev z zaposlenimi v službah za odnose z javnostmi v petih osrednjih javnih zdravstvenih zavodih. V analizi iščemo vzporednice s teorijo odličnosti in ugotavljamo, kje so morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v obravnavanih zdravstvenih zavodih. Poleg odsotnosti nekaterih lastnosti odličnosti se je izkazalo, da veliko težavo predstavljajo nerealna pričakovanja vodstva zavodov, pa tudi slabi odnosi med zaposlenimi in neprepoznavanje vloge in pomena odnosov z javnostmi s strani managementa.

Ključne besede: kriza, komuniciranje, krizno komuniciranje, zdravstvo.

The role and importance of crisis communication in public health organizations

Crisis in public health have become commonplace. Media report about them on the front pages or in the prime time, as the crisis is one of the five most important events that create good news story. From outbreaks of epidemics of dangerous diseases and coping with them, to corruption with sourcing medical material, all crises raise questions about the transparency of health institutions and jeopardize their reputation. Reputation is by definition in domain of public relations, which therefore takes care for communication during crisis – from anticipating potential crisis events, to preparation, crisis management and communication with key publics, as well as after-crisis evaluation. Our goal is to analyze the role and importance of crisis communication in Slovenian public health organizations. We are verifying this by answering four research questions, using method of half-structured face-to-face interviews with five employees in public relations in main Slovenian public health organizations. In analysis we search for parallels with theory of excellence and determine potential problems with implementation of effective crisis communication in discussed health organizations. Besides the absence of some characteristics of excellence, it has been shown that there is a huge problem with unrealistic expectations of management, as well as bad relationships between employees and unawareness of role and importance of public relations by the management.

Key words: crisis, communication, crisis communication, health service

KAZALO

1 UVOD	7
2 TEORETIČNI OKVIR	10
2.1 Ugled	10
2.1.1 Identiteta, imidž, ugled	11
2.1.2 Interakcija med identiteto, imidžem in ugledom	13
2.1.3 Družbena menjava	14
2.2 Kriza	15
2.2.1 Kriza v zdravstvu	16
2.2.2 Vrste krize z vidika ogroženosti ciljev	17
2.2.3 Vrste krize glede na izvor	18
2.2.4 Značilnosti krize	21
2.2.5 Kriza kot priložnost	22
2.2.6 Pripravljenost na krizo in krizno upravljanje	22
2.2.7 Potek krize	23
2.3 Krizno komuniciranje	26
2.3.1 Vloga odnosov z javnostmi pri kriznem komuniciranju	28
2.3.2 Teorija odličnosti	29
2.3.3 Krizno komuniciranje in mediji	33
2.3.4 Krizno komuniciranje in ugled	34
2.3.5 Krizno komuniciranje v zdravstvu	37
3 EMPIRIČNI DEL NALOGE	39
3.1 Opis metode	39
3.2 Opis vzorca	41
3.3 Predstavitev raziskovalnih vprašanj	41
3.4 Predstavitev vodila za intervjuje	42
3.5 Rezultati in interpretacija	47
3.5.1 Značilnosti odličnosti	48
3.5.1.1 Ločenost oddelka	48
3.5.1.2 Spolna zastopanost	48
3.5.1.3 Izobrazba	49
3.5.1.4 Vloga SOJ	50
3.5.1.5 Občutek poslanstva in pomembnosti	53
3.5.2 Pripravljenost na krizo	56

3.5.2.1 Pričakovanja vodstva.....	56
3.5.2.2 Poznavanje pojmov kriza in krizno komuniciranje	57
3.5.2.3 Sposobnost predvidevanja krize	59
2.5.2.4 Sodelovanje in usklajevanje z drugimi institucijami	61
2.5.2.5 Vpliv politike	62
3.5.2.6 Zadovoljstvo z zaposlitvijo v SOJ.....	63
3.5.2.7 Bogovi v belem	65
4 SKLEP	67
5 LITERATURA.....	70
PRILOGA: Transkripti pogovorov.....	75

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Interakcija med ugledom, imidžem in identiteto	13
Slika 2.2: Vrste kriz v zdravstvu po Lerbingerjevi klasifikaciji (1997).....	20
Slika 2.3: Pet faz krize	25
Slika 2.4: Oblikovanje ogroženosti ugleda organizacije po Coombsu (2007).....	37

1 UVOD

*»Zdravstveno stanje, trajanje življenja, rojevanje in smrt niso več le biološka, temveč tudi ekonomska in politična vprašanja.«
(Foucault 1990, 146).*

V slovenskem zdravstvu se zadnja leta ne pozna le ekonomska kriza, zaradi katere se krčijo proračuni bolnišnic in se slabi zdravstvena blagajna, ampak je v to sfero javnega servisa vdrla tudi kriza zaradi odsotnosti zdravstvene reforme, ki se v časih, ko divja finančna kriza, še toliko bolj pozna. Transparentnost delovanja zdravstvenih zavodov je čedalje bolj na udaru tudi zaradi škandalov, ki so v zadnjih letih pretresali slovensko zdravstvo in povzročali krize v zdravstvu – od zloglasnih operacijskih miz v UKC Ljubljana, gradnje Onkološkega inštituta, zdravniških napak do spornega Krkinega safarija za zdravnike in letos razkrite afere o podkupljivih zdravnikih in preskakovanju čakalnih vrst.

»Med krizo gre veljava organizacije skozi hitro javno presojo. Negativne posledice se širijo tudi na druga področja njenega delovanja in ne zgolj na področja, vpletena v krizo. Zaradi tega je zelo pomembno njeno komuniciranje z javnostjo« (Malešič in drugi 2006, 33).

Ker gre pri zdravstvu za toliko bolj občutljivo področje – zdravstvene storitve imajo visoko stopnjo »emocionalne ranljivosti in tveganja« (Jadad 1998 v Srivoravilaj in drugi 2011), zdravje pa je tista vrednota, za katero bi ljudje dali še zadnji denar, pričakujejo pa absolutno strokovnost, pri čemer je zaupanje ključna točka v odnosu med pacientom in zdravnikom – bi moralo biti uspešno krizno komuniciranje v zdravstvu zelo pomembno. Vendar na podlagi dosedanjega raziskovalnega dela na tem področju ugotavljamo, da ni tako. »Neredko je vpliv nesreče povezan z dejstvom, da odgovorni niso pripravili ne sebe ne javnosti na ustrezen odziv na naravno ali od človeka povzročeno nesrečo« (Malešič in drugi 2006, 33). Ugotovili so, da so predstavniki oblasti neustrezno komunicirali z javnostjo, prikrivali en dogodek in z novinarji manipulirali, se izmikali in jih pošiljali od vrat do vrat. »Očitno je bilo, da predstavniki države niso bili usklajeni in niso

govorili z enim (jasnim) glasom, kar je povzročilo negodovanje v lokalni skupnosti in množičnih medijih« (Malešič in drugi 2006, 175).

Tudi Lawton (2009) ugotavlja, da postajajo krize v javnem zdravstvu čedalje bolj kompleksne, zato morajo vodilni ponovno premisliti o svoji vlogi in o težavah, ki nastopijo pri soočanju s krizo. Pistol in Streinu-Cercel (2013) pa pravita, da pomanjkanje planiranja komunikacijske strategije pomeni ne le negativne reakcije javnosti, ampak tudi zmanjša pripravljenost ustanove na morebitne posledice. Zaradi geopolitične bližine in skupne zgodovine je zanimiva tudi analiza srbskih raziskovalcev, ki ugotavljajo, da bi morali delavci v zdravstvu ponovno zgraditi zaupanje državljanov v svoje delo, pri čemer bi po mnenju avtorjev (Radović in Ćurić 20012) morali implementirati uveljavljeni koncept kriznega komuniciranja med delavci v zdravstvenem sistemu.

Vse večje zdravstvene ustanove v Sloveniji imajo svojo službo za odnose z javnostmi. Vprašanje pa je, kakšno vlogo imajo te službe pri odločanju o strateško pomembnih odločitvah pri kriznem komuniciranju in koliko pomen učinkovitega kriznega komuniciranja vodilni v svojem managementu sploh prepoznavajo. Bolj kot nov primer analize obravnavanja posamezne krize v zdravstvu se tako zdi relevantno vprašanje vloge in pomena kriznega komuniciranja v javnih zdravstvenih zavodih. Zato je cilj magistrskega dela analitično prikazati pozicijo kriznega komuniciranja v petih javnih zdravstvenih zavodih, ki predstavljajo jedro slovenskega zdravstvenega sistema.

V magistrskem delu ugotavljamo, ali je krizno komuniciranje v slovenskih zdravstvenih zavodih prepoznano kot pomembno – kakšna sta njegova vloga in pomen. To preverjamo s štirimi raziskovalnimi vprašanji. Ali se management zdravstvenih zavodov zaveda pomena kriznega komuniciranja? Ali management zdravstvenih zavodov ustvarja pogoje za uspešno krizno komuniciranje? Ali se management zdravstvenih zavodov v ključnih in konkretnih situacijah odziva tako, da omogoča pogoje za uspešno krizno komuniciranje? Kje so morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvenih zavodih? Na raziskovalna vprašanja odgovarjamo s pomočjo polstrukturiranih osebnih intervjujev z zaposlenimi v službah za odnose z javnostmi v petih javnih zdravstvenih ustanovah.

Naloga je sestavljena iz teoretičnega uvoda, empiričnega dela, analize in diskusije. V teoretičnem uvodu predstavimo ključne pojme, ki omogočajo vpogled v problematiko kriznega komuniciranja v javnih zdravstvenih zavodih. V empiričnem delu naloge predstavimo metodologijo – osebne intervjuje s pomočjo polstrukturiranega vprašalnika. Sledita predstavitev, interpretacija rezultatov in sklep, v katerem predstavimo ključne ugotovitve.

2 TEORETIČNI OKVIR

2.1 Ugled

»Ugled je eden temeljnih ciljev vsake entitete. Naj gre za posameznika, podjetje, institucijo, mestno četrt, kraj ali pa za državo, povsod se srečujemo z željo po čim večji uglednosti« (Jančič 1998, 1028). Terminološki slovar odnosov z javnostmi ugled opredeli kot »splošno mnenje o posameznikih, skupinah, organizacijah ali drugih stvareh, ki jih ocenjujemo« (Logar in drugi 2013). Ugled organizacije lahko opišemo tudi kot »skupno oceno deležnikov glede tega, kako uspešno organizacija izpolnjuje njihova pričakovanja, ki jo ustvarijo na podlagi preteklega vedenja« (Wartick 1992 v Coombs 2007, 164).

»Ugled, imidž, sloves, dobro ime, veljava itd. realno bivajo le v očeh opazovalca« (Jančič 1998, 1030). Ugled ni nekaj stalnega, ampak se razvija na podlagi informacij, ki jih deležniki pridobivajo o organizaciji. Informacije pridobivajo na podlagi lastne interakcije z organizacijo, iz medijskega poročanja o organizaciji in preko ustnega izročila, iz pripovedovanja drugih ljudi, ki so imeli interakcijo z organizacijo. Na ugled lahko organizacija v prvi vrsti vpliva sama s svojim delovanjem, veliko vlogo pa imajo pri ustvarjanju ugleda mediji, ki deležnikom podajajo informacije. Glede na svoja pričakovanja in informacije o organizaciji se deležniki nato odločijo, ali bodo organizaciji naklonjeni ali ne, kar ima za organizacijo zelo veliko vrednost, saj je ugled prepoznan kot dragoceno, neotipljivo premoženje oziroma kapital (Coombs 2007, 164). Neugoden ugled, kot izpostavi Jančič (1998 1034), lahko pomeni temeljno prepreko pri doseganju ciljev.

Za ugled neke organizacije običajno skrbijo predvsem službe za odnose z javnostmi. »Odnosi z javnostmi so pogosto definirani kot stroka, ki se ukvarja z grajenjem in negovanjem ugleda organizacij. V nekaterih organizacijah imajo glavni komunikatorji naziv glavnega upravljavca ugleda« (Logar in drugi 2013).

2.1.1 Identiteta, imidž, ugled

Pojem ugleda se v literaturi običajno pojavlja v povezavi z identiteto in imidžem. Če zelo poenostavimo, je identiteta to, kar organizacija v resnici je, imidž pa tisto, kar si javnost misli o organizaciji. Imidž je torej odsev ali podoba identitete v javnosti. Ko se imidž sklada z vrednotami javnosti in odjemalca, pa govorimo o ugledu (Novak 2000, 140); oziroma kot bomo videli v nadaljevanju, govorimo o več imidžih, ki vplivajo na ugled.

Jančič (1998, 1029) pojma ugled in imidž uporablja alternativno:

Ugled (*ang. reputation*) je dobro ime, veljava, spoštovanje, ki ga pripisujemo oz. si ga zaslužijo osebe, kraji, aktivnosti, dogodki, knjige, časopisi itd., imidž (*ang. brand image, corporate image*) pa je predvsem povezan s poslovnimi organizacijami in njihovimi izdelki, ki za širjenje in zvečevanje svoje uglednosti uporabljajo množično komuniciranje, zlasti storitve s področja oglaševanja ter odnosov z javnostmi. Zaradi tega se danes izraz imidž uporablja tudi v primeru, če osebe, kraji, države itd. svoj ugled (*ang. public image*) razširjajo na "umeten", medijski način. V bistvu pa sta koncepta ugleda (*ang. reputation*) in imidža (*ang. public image*) identična. Ključna razlika je v tem, da ugled običajno vključuje ovrednotenje, medtem ko je imidž precej nevtralen pojem (Bromley 1993, 6).

Po tej definiciji je uporaba pojma ugled pri zdravstvenih zavodih bolj primerna kot uporaba pojma imidž, četudi ne gre za poslovne organizacije. Oba – ugled in imidž – pa izhajata iz identitete, saj sta nekakšen »družbeni jaz entitete« (Jančič 1998).

Najpomembnejša pojma identitete sta cilj in pripadanje. Da bi bila organizacija lahko uspešna, mora imeti jasno začrtan cilj, ki ga ljudje znotraj organizacije razumejo. Ker je vsaka organizacija edinstvena, mora identiteta izvirati iz korenin organizacije, iz njene osebnosti. Izraža se v imenih, simbolih, logotipih, barvah, ki jih organizacija uporablja, da se razlikuje od drugih (Olins 1989). V kontekstu marketinške discipline identiteta pomeni istovetnost in kar žarčimo v okolje kot živ organizem v interakciji z njim. Skozi tržno komuniciranje se identiteta gradi s

ponavljanjem istih elementov skozi daljše obdobje (Jančič 1998, 1031–1033).

Pri pojmu identiteta mislimo na korporativno identiteto. Kot izpostavi Podnar (2000) pri opredelitvi identitete, obstajata dve skupini avtorjev, ki ločita med korporativno in organizacijsko identiteto, pri čemer je organizacijska identiteta predvsem samorefleksija članov organizacije, korporativna pa »sklop med seboj odvisnih lastnosti organizacije, ki ji dajejo njeno specifičnost, nespremenljivost ter jasnost in jo tako naredijo razpoznavno« (Moingen in Ramanantsoa 1997 v Podnar 2000, 175). Obe skupaj sestavljata »koherentno celoto in nazorno kažeta na dvojnost organizacije kot skupnosti ljudi na eni in samostojnega družbenega subjekta na drugi strani« (Podnar 2000, 176).

Za predstavljanje korporativne identitete javnosti je ključna komunikacija. »Identiteta organizacije naj bi vsebovala objektivne, merljive razsežnosti, s komuniciranjem pa različnim javnostim sporočamo, kakšna je, da bi s tem dosegli želene cilje« (Podnar 2000, 176). Komuniciranje je »uprizoritev identitete« oziroma njena »samopredstavitev« (Goffman 1969 v Podnar 2000, 176) in je pomembno, ker omogoča »manifestacijo identitete« (van Riel 1995 v Podnar 2000, 176). Komuniciranje identitete pa ni »enkratni projekt, pač pa stalno ponavljajoča se in prilagojujoča aktivnost vsake entitete« (Jančič 1998, 1034).

Če je ugled ocena, s katero deležniki ocenjujejo organizacijo, gre tudi za ovrednotenje imidža oziroma za »akumulacijo korporativnih imidžev skozi čas« (Stuart 1998 v Podnar 2000, 1777). Ne moremo govoriti o enem samem imidžu organizacije, temveč o imidžih. Javnost organizacije ni homogena tvorba, ampak jo sestavljajo različni segmenti z različnimi interesi. V povezavi z organizacijo si vsak od segmentov javnosti oblikuje svoj imidž o organizaciji. Različne javnosti pa tudi različno interpretirajo isto sporočilo (Gabrijan v Novak 2000, 141). Bromley govori o ugledu celo kot o imidžu javnosti. Pravi, da ne gre za produkt posameznika, temveč bolj za socialni konstrukt, ki se samo posredno nanaša na tisto, kar naj bi predstavljal (Bromley v Podnar 1999, 141). Podobno Benoit (1997, 177) pravi, da gre pri ugledu za »posamezni vtis, ki ga deli javnost« – in ga označi kot osrednji koncept področja odnosov z javnostmi.

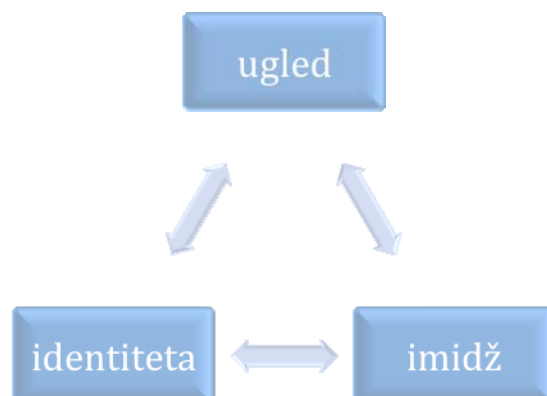
2.1.2 Interakcija med identiteto, imidžem in ugledom

Pri odnosu med identiteto, imidžem in ugledom gre za dvosmerno interakcijo oziroma sovplivanje. Organizacija komunicira lastno identiteto posameznikom, ki si na podlagi informacij ustvarijo imidž o organizaciji. Vendar imidža ne konstruirajo le na podlagi informacij, ki jih prejema od organizacije. Manjkajoče informacije dopolnjujejo z informacijami drugih virov, hkrati pa preverjajo te informacije skladno s skupino, ki ji pripadajo. Sčasoma se s selekcijo teh informacij ustvari ocena, ki biva znotraj javnosti. Ugled obstaja, dokler si ga deli določena skupina ljudi (Podnar 2000).

Tudi Jančič pravi (1998, 1034), da so rezultati projicirane identitete na komunikacijski poti soočeni še z vplivi okolja (šumi) in relativizirani z napori konkurentov, ki zasledujejo podoben cilj. »Imidž, kot posledica procesa, je torej lahko precej drugačen od zaželenega in načrtovanega« (Jančič 1998, 1034).

Organizacija s svojo identiteto ostaja v zavesti skupine ljudi, istočasno pa skuša identiteto prilagoditi željam in potrebam deležnikov, da bi bil njen ugled čim boljši. Pri tem je pomembno izpostaviti, da se identitetne lastnosti spreminjajo počasi in neopazno. Identitete organizacije ni možno niti ustvariti niti spremeniti na hitro, saj vsebuje sestavine, ki so rezultat razvoja in ne nenadnih skokov (Gabrijan 1996, 175).

Slika 2.1: Interakcija med ugledom, imidžem in identiteto



2.1.3 Družbena menjava

Interakcijo med identiteto, imidžem in ugledom lahko razumemo tudi skozi proces družbene menjave, ki jo lahko najdemo v vseh porah družbe, in razlaga zakonitosti na medosebni in medskupinski ravni (Jančič 1999). »Posamezniki s pomočjo procesov medsebojnih interakcij in menjav ustvarjajo družbeni sistem. Družba torej ni sestavljena iz neodvisnih posameznikov, pač pa načinov, kako le-ti družbeno delujejo. Brez interakcij tudi družba ne more obstajati, saj izgubi svoj temeljni smisel in kohezivno vez« (Jančič 1999, 17).

Družbena menjava je za Jančiča (1999) osnova za razumevanje koncepta marketinga. Pravi marketing pa teži h graditvi dolgoročnih povezav ali odnosov, ki se med akterji spletejo tudi z menjavo notranjih vrednosti. Izpostavi, da lahko javnosti spreminjajo svoj odnos do organizacije glede na strategije politike organizacije. Zato je naloga organizacije, da vzpostavi z vsemi javnostmi »ustvarjalni menjalni odnos« (Jančič 1999, 75).

Naloga marketinga oziroma vodstva podjetja je tudi, da »oblikuje in ponudi sprejemljiva 'menjalna razmerja' za različne interesne skupine – zaposlene, delničarje, bankirje, distributerje, potrošnike, lokalno in državno oblast itd. Na ta način se lahko vzpostavijo številne menjalne povezave, preko katerih tečejo tokovi denarja, izdelkov, idej, zadovoljitev jaza itd.« (Jančič 1999, 42).

Marketing moramo razumeti kot način delovanja organizacije, ne le kot nekakšno tehnologijo, ki služi zgolj profitnim podjetjem. Marketing »ni le domena profitnih organizacij, pač pa marketinško delujejo tudi organizacije, ki nimajo profitnih ciljev – bolnice, univerze, policija, celo narodi. Vsi ti imajo svoje potrošnike in dobavitelje ter upravljajo z vsemi elementi marketinškega spleta« (Kotler in Levy 1960 v Jančič 1999, 47). V organizacijah, kot so bolnišnice, Jančič (1999, 52) govori o neprofitnem marketingu kot o »načinu upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov«.

2.2 Kriza

Beseda kriza etimološko izvira iz grške besede *krinein*, ki pomeni odločili kaj, soditi, oziroma *krisis*, ki pomeni presojo ali prepir (Sruk 1980 v Dubrovski 2011, 23). Z znanstvenega vidika pa prihaja iz medicine in »označuje najvišjo stopnjo določene bolezni oziroma trenutek, v katerem se odloča med nadaljnjim življenjem in smrtjo posameznika« (Ivanjko 1997 v Dubrovski 2011, 23).

Krizo tudi v družboslovju opredelimo kot »situacijo, ki izhaja iz sprememb v skupnosti ali njenem okolju. Označujejo jo dejanska in/ali zaznana grožnja osnovnim vrednotam, izgubljen nadzor nad razmerami, nujnost, negotovost in potreba po odločanju in ukrepanju. Zahteve odziva praviloma presegajo razpoložljive vire prizadete skupnosti« (Malešič in drugi 2006, 33). Glede na prizadetost organizacije bi o krizi torej lahko dejali, da je neke vrste bolezen za organizacijo.

Definicij krize je veliko; ni enotno sprejete definicije, ki bi povzela vse njene ključne značilnosti. Fink (v Coombs 1999, 2) opredeli krizo kot dogodek močne intenzitete, ki pritegne veliko pozornost medijev in državnih institucij, ovira normalno delovanje organizacije, ogroža ugled organizacije in s tem na sploh škoduje organizaciji. Tudi Lerbinger (1997, 4) pravi, da je kriza dogodek, ki lahko postavi organizacijo na slab glas, pa tudi, da lahko ogrozi dobičkonosnost, rast, možnost preživetja in vrednote organizacije.

Podobno Coombs (1999, 2) definira krizo kot nepredvidljiv dogodek, ki grozi z negativnimi učinki organizaciji, industriji ali deležnikom, če z njo ne ravnamo pravilno. Izpostavi pomen pravičnega ravnanja. Novak (2000, 34) pa se naveže še na moč medijev, saj opredeli krizo kot »resen incident, ki vpliva na človekovo varnost, okolje, izdelke in ugled organizacije. Za tak incident je po navadi značilno, da ga mediji obravnavajo sovražno.« Poleg tega izpostavi, da lahko negativne objave v medijih »potopijo« organizacijo, in ne škoda zaradi krize. »Nekateri celo pravijo, da kriza postane kriza šele takrat, ko jo mediji, državne institucije in vplivne interesne skupine opredelijo za krizo« (Novak 2000, 34).

Kot izpostavi Dubrovski (2011, 24), se pri opredelitvi pojma kriza pogosto pojavi dilema, ali gre za dogodek ali proces. Pravi, da so krize lahko nenadne,

sprožilna točka je tedaj specifičen dogodek, incident ali nesreča, ali kumulativne, pri katerih je sprožilna točka prekoračitev določenega praga v potek dogodkov. Zato meni, da je krizo treba obravnavati kot stanje, do katerega je privedel dogodek ali proces, zato je kriza pravzaprav njuna posledica (Dubrovski 2011, 25–29).

Kot pravi Benoit (1997, 182), se mora vodstvo organizacije držati treh ključnih točk – priprave pred krizo, identifikacije vrste krize in iskanja predlogov za soočenje s krizo. Vodstvo organizacij mora presoditi, ali se je organizacija znašla v krizi, ki je dogodek ali proces, oziroma da jo primerno definira in se na podlagi tega odloči za ustrezno tehniko spopadanja z njo.

Za naše raziskovanje so ključne skupne točke vseh definicij krize: da kriza lahko ogrozi delovanje organizacije, njene vrednote in varnost ljudi ter da je ključna vloga medijev, saj ti o krizi poročajo ljudem, ki jih kriza lahko (ne)posredno prizadene – vse to pa lahko močno vpliva na ugled organizacije, za katero skrbijo oddelki za odnose z javnostmi.

2.2.1 Kriza v zdravstvu

»Krizne situacije v zdravstvu imajo potencial, da pretresejo družbeno strukturo, tvegajo številna življenja in vplivajo tako na javno zdravstvo kot tudi na širši družbeno-ekonomski kontekst« (Scarcello in drugi 2013).

V zdravstvu so krize lahko posledica narave ali človeškega faktorja. Mitroff in Anagnos (2001, 23–24) pravita, da so krize, katerih povzročitelj je človek, po obsegu in pomembnosti presegle nekdanje neizogibne naravne katastrofe. V zdravstvu so takšne krize pogoste – če izvzamemo različne epidemije bolezni, ki povzročijo preplah, se v zdravstvu pogosto pojavljajo krize zaradi razkritja korupcije, netransparentnih javnih naročil ali zdravniških napak. Krize v zdravstvu so celo konstantne, saj zaradi občutljive narave dela zdravnikov, ki vsakodnevno odločajo o življenju in smrti, nenehno prihaja do novih kriz.

Kot pravi Lawton (2013), postajajo krize v zdravstvu izjemno kompleksne. »Danes kriza ni nujno časovno in prostorsko določena. Edina konstanta so elementi nujnosti, negotovosti in grožnje. Globalizacija, množična komunikacija, povečana gostota prebivalstva in socialna razslojenost predstavljajo temelje te kompleksnosti, ki povečuje obseg in širino krize. Kriza bo torej vplivala na družbo in bila hkrati posledica vpliva širše družbe, v kateri se zgodi« (Lawton 2013, 144). Število različnih kriz narašča tudi »z zapletenostjo tehnologije in družbe, v kateri živimo. Narašča število opazovalcev, predvsem medijev, ki pozorno sledijo dogajanju v svojem okolju, s tem pa zmanjšujejo število medijsko nepokritih kriz« (Malešič in drugi 2006, 11).

Kot vsi ostali pojavi, ki z globalizacijo in s pomočjo množičnih medijev dobivajo vse večje razsežnosti, tudi pri krizah velja, da postajajo globalne. Tipičen primer mednarodne, globalne krize v zdravstvu so izbruhi različnih epidemij, ki se pojavijo tako rekoč po vsem svetu, kot je bil izbruh virusa SARS (Malešič in drugi 2006).

2.2.2 Vrste krize z vidika ogroženosti ciljev

Dubrovski (2011, 51) krize med drugim loči z vidika ogroženosti ciljev podjetja – oziroma v primeru zdravstva to pomeni ciljev organizacije oziroma javnega zavoda. Ker so cilji organizacije ključni pri ustvarjanju identitete in posledično ugleda organizacije, ki ga s kriznim komuniciranjem odnosi z javnostmi trudijo ohraniti, je takšna klasifikacija krize pomembna za naše razumevanje krize.

Prva, ki jo Dubrovski (2004 in 2011) izpostavi, je **strateška kriza**. Izhaja iz napačno zastavljenih ali neuresničenih strateških usmeritev. Te pa nastanejo kot posledice nepravilnega zaznavanja in predvidevanja sprememb v okolju. Nerešena strateška kriza lahko vodi do **krize uspešnosti**, pri čemer gre za ogroženost normativnih ciljev, ki zagotavljajo sposobnosti preživetja in razvoj. Tretja je **kriza likvidnosti**, ki nastopi, ko podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, kar lahko vodi podjetje v propad. Ta kriza se pojavi zaradi poslabšane donosnosti, padanja prometa ali cen. Če je strategija organizacije slaba, lahko pride do finančnih težav in ne nazadnje do neuresničevanja ciljev organizacije, ki so vodilo uspešnosti. Tudi takšne krize se dogajajo v zdravstvu. Primer je blokada računov nekaterih slovenskih bolnišnic, ki

leta 2013 niso več zmogle plačevati računov svojim dobaviteljem, zato so jim nehali dobavljati zdravila, v Jesenicah je celo grozilo zaprtje bolnišnice (Cehnar 2013).

2.2.3 Vrste krize glede na izvor

Klasifikacija po Dubrovskem prikaže prepletenost različnih vzvodov, ki lahko organizacijo pahnejo v krizo. Takšna klasifikacija je za zdravstvene zavode primerna, vendar ne zajame tistih kriz, ki niso posledica človeških faktorjev, pa se vendar v zdravstvu pogosto pojavijo, prav tako ne razdela vzrokov za nastanek kriz, ki so posledica človeškega faktorja. Zato je za dopolnitev primerna klasifikacija po Lerbingerju (1997, 56–245), ena temeljnih razdelitev, ki predstavi sedem vrst kriz.

Klasifikacija po Lerbingerju (1997) je primerna za naše razumevanje krize, ker po njej krize uvrščamo glede na nastanek oziroma izvor. Prav to, kot bo opredeljeno v nadaljevanju, je pomembno za krizno komuniciranje. Za vsako izmed naštetih vrst krize po Lerbingerju (1997) lahko najdemo primer krize, ki se je zgodila v zdravstvu:

- **Naravne krize** ali katastrofe obravnavajo naravne pojave, ki ogrožajo življenje, okolje in lastnino. Sem sodijo potresi, vulkanski izbruhi, poplave, požari, suše ... Javnost jih sprejema, saj se zaveda, da jih ni mogoče preprečiti ali okriviti nekoga za njihov nastanek. V zdravstvu bi bil tak primer izbruh virusa SARS (Malešič in drugi 2006), eksplozija jedrskega reaktorja v Fukušimi (Scarcello in drugi 2013) ali onesnaženje vode (Phyllis 2008).
- **Tehnološke krize** povzroči uporaba znanosti in tehnologije in so po številu danes večje kot naravne krize. Ker jih javnost dojema kot rezultat človeške manipulacije in s tem obstoj krivca, javnost pričakuje od organizacije, da zna kontrolirati uporabo tehnologije in nezgode, ki se lahko zgodijo. V zdravstvu se lahko takšna kriza zgodi zaradi zdravniške napake –

kot v najbolj znanem slovenskem primeru Nekrep (Zajec 2013). Konfrontacijske krize ali **krize soočenja** se pojavijo ob "trku" argumentov interesnih skupin, ki nasprotujejo organizacijam in kritizirajo njihova dejanja. Tak primer krize v zdravstvu se pojavi ob napovedi ukinjanja dopolnilnega zavarovanja, kjer trčijo argumenti privatnih zavarovalnic, ekonomistov, zdravnikov, zdravniških organizacij, strokovnih delavcev na ministrstvu, politikov itd. (Mekina 2013).

- **Krize iz zlonamernosti** (*ang. malevolence*) so, kot nakazuje že ime, povzročene z zlonamernimi dejanji posameznikov ali skupin, ki želijo vnesti zmedo v organizacijo ali družbo nasploh. Najbolj tipični primeri takšnih kriz so teroristični napadi. Primer v zdravstvu bi lahko bil primer bioterorističnega napada – najbolj znan je primer napada z inhalacijskim antraksom leta 2001 (STA 2011).

Do zdaj opisane vrste kriz so povzročene od zunaj, naslednje tri skupine pa so povzročene zaradi neuspeha managementa, torej znotraj organizacije.

- **Krize izkrivljenih managerskih vrednot** z nemoralnim in neetičnim vedenjem lahko povzroči vodstvo podjetja. Managerji dajejo prednost dobičku za vsako ceno, njihove vrednote pa so v nasprotju z vsakdanjo moralo in etiko ter vplivajo na načrte, cilje in učinkovitost organizacije. Takšno krizo je doživel UKC Ljubljana ob nastopu generalnega direktorja Simona Vrhunca v promocijskem videu za podjetje Medicoengineering, ki je z UKC sklenilo več poslov, ti pa so v medijih sprožili negativne odzive. Kasneje so podjetje in Vrhunca zaradi teh poslov preiskovali kriminalisti, Svet UKC je predčasno razpisal nov razpis za generalnega direktorja in tako Vrhuncu izdal nezaupnico oziroma ga predčasno razrešil (STA 2014).

- **Krize prevare** (*ang. deception*) nastopijo, kadar organizacija pred javnostjo zamolči ali prikriva informacije o sebi, svojem izdelku ali storitvi. Primer takšne krize v zdravstvu je nedavno razkritje neprofitne organizacije

Cochrane Collaboration, da zdravilo Tamiflu, ki ga je veliko evropskih držav pred leti množično nabavljalo pri podjetju Roche oziroma Glaxo Smith Kline za preventivo pred ptičjo gripo, ni nič bolj učinkovito kot druga zdravila proti gripi, odkrili pa so tudi zamolčane stranske učinke zdravila (Kutin 2014).

- **Krize slabega vodenja** nastanejo zaradi neuspešnosti menedžerjev, ki ne upoštevajo zakonodaje in etičnih kodeksov ter zavračajo vsakršno odgovornost. Posledice se kažejo v izgubi nadzora nad vodenjem organizacije. Primer takšne krize v slovenskem zdravstvu je bilo zaposlovanje otroškega srčnega kirurga Davida Mishalyja preko avtorske pogodbe v UKC Ljubljana, na kar je opozorila Komisija za preprečevanje korupcije (Rednak 2013). Te krize so nekoliko podobne krizam izkrivljenih managerskih vrednot, vendar s to razliko, da niso nujno posledica izkrivljenih vrednot posameznega vodstva, temveč je lahko kriza posledica njihove neusposobljenosti ali napak.

Slika 2.2: Vrste kriz v zdravstvu po Lerbingerjevi klasifikaciji (1997)



2.2.4 Značilnosti krize

Skupna značilnost kriz je, da jih je zelo težko napovedati, kljub vsemu pa se lahko v določenem obsegu nadzorujejo in poskušajo preprečiti. Čeprav je najboljši način za spopad s krizo njeno preprečevanje in nadziranje, je nepričakovane krize težko zaustaviti. Nepričakovane krize ne moremo preprečiti, lahko pa z delovanjem omilimo njene posledice. Predvsem je pomembno zavedanje, da krize obstajajo in da se lahko zgodijo kadarkoli, kar je največji skupni imenovalec vseh kriz (Malešič in drugi 2006, 12). Tudi Lerbinger (1997) izpostavi kot tri najbolj tipične lastnosti kriz nenadnost, negotovost in časovni pritisk.

Krize imajo tudi druge skupne lastnosti. Boin in Lagadec (2006 v Malešič in drugi 2006) ključne značilnosti sodobnih kriz opredelijo preko naslednjih značilnosti:

- krize imajo velik **vpliv** na velik delež prebivalstva določene države,
- prinašajo visoke ekonomske **stroške**, ki presegajo običajne zavarovalniške zmogljivosti,
 - povzročijo učinek '**snežne kepe**' (*ang. snow ball effect*),
 - sistemi kriznega upravljanja in vodenja sprejemajo **napačne** in nepotrebne **ukrepe**,
 - povzročajo izjemno visoko stopnjo **negotovosti**,
 - **trajajo** daljše obdobje, pri čemer se viri ogrožanja spreminjajo,
 - povzročijo pojav **velikega števila akterjev** na kraju dogodka krize,
 - prinašajo raznovrstna **tveganja**,
 - razkrijejo **probleme komuniciranja**, in sicer med odgovornimi akterji, z množičnimi mediji, z javnostmi, z žrtvami in celo z javnostmi, ki so časovno in prostorsko precej oddaljene od kraja dogajanja.

Za naše raziskovanje sta še posebej zanimivi dve lastnosti, ki so jih avtorji tukaj izpostavili – četrta, torej da vodstva sprejemajo napačne ali nepotrebne ukrepe, in zadnja, da krize razkrijejo probleme komuniciranja. Neobvladovanje

kriznega komuniciranja in vodenja avtorji torej izpostavijo celo kot značilnost, ki je običajno skupna vsem krizam.

2.2.5 Kriza kot priložnost

Vsaka kriza predstavlja nevarnost in priložnost hkrati. To je lahko pozitivna lastnost, vendar jo mora organizacija kot tako prepoznati in jo dolgoročno izkoristiti sebi v prid. Kriza v prvi vrsti seveda ogroža sposobnost preživetja, onemogoča doseganje ciljev in je nezaželen in nenačrtovan pojav. Poleg grožnje, ki jo predstavlja, je njen izid pogosto negativen. Grožnjo običajno povezujejo ali celo enačijo s škodo. Škoda, ki jo povzroči kriza, lahko vključuje finančne izgube, poškodbe ali smrt ljudi, premoženjske izgube, okoljsko škodo in zmanjšanje ugleda (Coombs 1999, 3).

Kriza pomeni priložnost za učenje. Njen učinek je lahko celo katarzičen. Prizadeti po krizi velikokrat spremenijo svoja življenjska stališča, postanejo bolj odporni, zastavijo si nove cilje in prednostne naloge v življenju, ugotavlja Badovinac (2007, 247). Tudi Brockner in James (v Perry Wooten in Hayes James 2008) opažata, da želijo nekateri vodilni kadri v organizacijah po krizi preseči cilje, ki so jih imeli v preteklosti. Krize jih pripravijo do tega, da začnejo razmišljati drugače o tem, kaj organizacija pravzaprav zmore. Ključno je, da se organizacije iz krize učijo. Če po krizi še naprej poslujejo po starem in s šibkimi metodami, krize nikoli ni mogoče zares odpraviti. Poleg tega lahko majhna kriza, če se je ne odpravi pravočasno, privede do večje, celo eksistencialne krize (Malešič in drugi 2006).

2.2.6 Pripravljenost na krizo in krizno upravljanje

Zaradi tveganja, ki ga krize predstavljajo za organizacijo, je ključna pripravljenost vodstva, da se bo znalo soočiti s krizo, ko bo ta nastopila. Vendar pa Garcia (2006 v Perry Wooten in Hayes James 2008, 355) ugotavlja, da vodilni tim v večini primerov ni pripravljen na soočanje s krizo, čeprav ima slabo spopadanje s krizo lahko dolgoročne negativne posledice. Tudi Novak (2000, 32) ugotavlja, da »vrhunski managerji menijo, da so bistveno bolj usposobljeni za delovanje v krizi,

kot so v resnici in kot kasneje pokaže praksa. Čeprav je 'kriza tako neizogibna kot so smrt in davki', ima le malo managerjev načrte za njeno upravljanje.«

Po drugi strani Dubrovski (2011, 243) navaja, da so se »podjetja, ki so imela pripravljene različne krizne scenarije, kako ravnati ob določenih skrajno neugodnih dogodkih, na krizo uspešneje odzvala«. Podjetja – enako velja za organizacije, ki namenijo veliko pozornosti morebitnemu soočenju s krizo in imajo pripravljene načrte za ustrezno krizno upravljanje – lahko iz krize pridejo manj prizadeta.

S pojmom krize se tesno povezuje »fenomen kriznega upravljanja in vodenja« (Boin in 't Hart 2002 v Malešič 2004). Definiramo ga lahko kot »oblikovanje postopkov, dogovorov in odločitev, ki vplivajo na potek krize. Obsega organizacijo, priprave, ukrepe in razporeditev virov za njeno obvladovanje« (Malešič 2004, 14). Gre za »strateško načrtovanje, kako preprečevati in se odzivati med kriznimi ali negativnimi dogodki. Je proces, ki odpravi nekatera tveganja in negotovosti in tako dopušča organizaciji, da ima večji nadzor nad svojo usodo« (FearnBanks 2001, 481).

Krizno upravljanje predstavlja zbirko »dejavnikov, oblikovanih za boj proti krizi in zmanjševanju dejanske škode, povzročene s krizo. Krizno upravljanje želi preprečiti ali vsaj zmanjšati negativne izide krize oziroma želi pred škodo zaščititi organizacijo, deležnike in industrijo« (Coombs 1999, 3). Podobno pravi Novak (2000), da je uspešno obvladovanje in upravljanje krize tudi družbenokoristno.

2.2.7 Potek krize

Za ustrezno pripravljenost na morebitno krizo ter posledično uspešno krizno upravljanje in vodenje je v prvi vrsti pomembno poznavanje poteka krize. Avtorji (Coombs, 1999, Mitroff in Pearson, 1993, Pheng, Ho in Ann, 1999, Perry Wooten, Hayes James, 2008, Novak, 2000) običajno krizo razdelijo v več faz. Če jih povzamemo, dobimo klasifikacijo petih faz krize: prepoznavanje signalov, priprava in preventiva, omejevanje škode, okrevanje in učenje.

Glede na te faze poteka krizno upravljanje. V prvi fazi mora vodstvo organizacije prepoznati zgodnje signale, ki naznanjajo možnost nastopa krize. V drugi fazi mora preprečevati nastanek krize in se hkrati pripraviti na morebiten izbruh krize. Če kriza izbruhne, nastopi tretja faza, v kateri vodstvo omejuje škodo in skrbi za to, da se kriza ne širi. V fazi okrevanja mora implementirati kratko- in dolgoročne načrte, s katerimi pomaga organizaciji pri nadaljnjem delovanju. V zadnji fazi pa mora prepoznati »krizno lekcijo« za naslednjič. Peta faza prve krize se tako v resnici lahko povezuje s prvo fazo morebitne naslednje krize, zato smo faze krize v grafu prikazali v krogu.

Slika 2.3: Pet faz krize



Razrešitev krize ni dokončna, saj organizacija ne sme nikoli pozabiti na krizo. V organizaciji se morajo zavedati, da se kriza lahko hitro ponovi, zato se mora iz prebrodene krize nekaj naučiti – in to znanje ohraniti za naslednjič. Ko se kriza konča, se njeni učinki prenehajo, in organizacija se vrne v normalno delovanje, toda management ne sme misliti, da je s krizo končano njihovo delo. »Večina kriz nastane, ker podjetje ne posveča dovolj pozornosti dogajanju v okolju,« izpostavi Novak (2000, 36).

Pomembno je, da vodstva ocenijo svoje delo. Čeprav to vzame veliko časa,

lahko le preko ocenitve preteklega delovanja organizacije izboljšajo svoje delovanje za prihodnje krize. Treba je še naprej nadzirati učinke in posledice krize. Zato je treba sodelovati v preiskavah krize in pri ugotavljanju vzrokov krize ter še vedno zagotavljati želene informacije deležnikom (Coombs 1999, 135–146).

Guth in Marsh (2003) menita, da je ena ključnih karakteristik, ki jih morajo imeti krizni upravljavci, prav sposobnost prepoznave potencialne nevarnosti in jih znati odpraviti, preden se razvijejo v krizo. Ključno je, da opozorilni znaki, kot so pritožbe ali govorice, ne ostanejo neopažene, ter da organizacija dobro oceni svoje delovanje pred krizo in med njo.

Takšno vedenje vodstvu oziroma managementu preprečuje, da bi v prihodnosti ponovilo stare napake in s tem ustvarilo pogoje za nastanek novih kriz. Nevarnost lahko ustvari krizo in kriza lahko ustvari nevarnosti oziroma javno temo, ki lahko pomeni nevarnost za organizacijo, če preide v krizo. Pametne organizacije naj bi odkrile opozorilne znake krize in se pripravile na različne možne izide upravljanja nevarnosti (Coombs in Holladay 2010, 56).

2.3 Krizno komuniciranje

Krizno upravljanje vključuje mnogo različnih komponent, ena izmed njih je krizno komuniciranje (Ašanin Gole 2002). Fearn-Banksova (2001, 480) krizno komuniciranje opredeli kot pomemben del procesa kriznega upravljanja in vodenja, saj gre po njenem za »verbalno, vizualno in/ali pisno interakcijo med organizacijo in njenimi javnostmi (običajno preko množičnih medijev) pred negativnim dogodkom (krizo), med njim in po njem.« Opozori tudi na nujnost načrtovanja kriznega komuniciranja, ker je subjekt v krizi postavljen v središče pozornosti množičnih medijev in javnosti (Fearn-Banks 2001).

Krizno komuniciranje je zapleten proces in zahteva predhodno oblikovanje ustreznih strategij in taktik. Različne krize pa narekujejo uporabo različnih kriznokomunikacijskih strategij, načrtov in kriznega tima. Zaradi raznolikosti kriz nam razvrščanje oziroma klasifikacija omogoča, da določene krize umestimo v isto

skupino. Ravno zaradi tega je možno, da se pripravi krizni načrt po določenih skupinah, saj bi težko naredili načrte, ki bi ustrezali vsaki krizi posebej (Coombs 1999, 60–62).

Novak (2000, 254) krizne odnose z javnostmi, ki skrbijo za krizno komuniciranje, opredeli kot »posebno področje odnosov z javnostmi, ki zajema predvidevanje potencialnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s prizadetimi in drugimi ključnimi javnostmi organizacije ter pokrizno ocenjevanje ukrepov.«

Krizno komuniciranje se mora prilagajati poteku krize. Odnosi z mediji v času krize razlikujejo predkrizno (preventivno), medkrizno (akutno) in pokrizno (kurativno) delo. Predkrizno obdobje zajema vse priprave oziroma nepriprave na možno prihajajočo krizo, medkrizno obdobje predstavlja pojav dejanske krize, pokrizno obdobje pa zajema izkušnje in analize po prenehanju kriznega dogodka (Verčič in drugi 2002, 119).

Benoit (1997) izpostavi, da načrtovanje pred izbruhom krize reducira tudi odzivni čas organizacije in preprečuje spodrsrljaje pri odzivanju na krizo. Scarcella in drugi (2013) pa poudarijo, da je primerna priprava edini način za omejevanje škode in tveganja, ki ga kriza lahko povzroči ljudem, zaradi česar je pomembno zagotoviti primerno obveščanje javnosti.

Coombs (2010, 20) pravi, da se v »predkriznem komuniciranju vse vrti okrog zbiranja informacij, sprejemanja odločitev, reševanja potencialne krize ter treniranja ljudi, ki bodo takrat sodelovali.« Predkrizno informiranje in obveščanje javnosti imata tako dva ključna cilja: posredovanje ustreznih informacij in vzpostavitev stikov ter izboljšanje socialnih odnosov med relevantnimi zainteresiranimi strankami (Malešič in drugi 2006, 25).

Pri soočanju s krizo je zelo pomembno, da ima organizacija pripravljen svoj krizni načrt ali celo več različnih scenarijev. Pri kriznem načrtovanju je treba vzpostaviti posebne stike z mediji, jih vključiti, oceniti zmožnost medija, da preživi nesrečo, proučiti občinstvo posameznih medijev in njihove preference, da bi v sili uporabili najučinkovitejše medije ter se pripraviti na različne zahteve in interese

lokalnih, pokrajinskih, nacionalnih in mednarodnih medijev (Lerbinger 1997). Krizno načrtovanje je kompleksno delo in »ni zgolj postopek, ki se razvije, če ima podjetje kvalificiranega zaposlenega s prostim časom« (Fearn-Banks 2001, 479).

Pomembno je tudi zavedanje, da ni »enotnega komunikacijskega procesa, ki bi deloval v vseh okoliščinah. Zato je še toliko bolj potrebno načrtovanje, ki je hkrati ključ za preživetje podjetja« (Novak 2000, 170).

2.3.1 Vloga odnosov z javnostmi pri kriznem komuniciranju

Pri soočanju s krizo v organizaciji ima ključno vlogo služba za odnose z javnostmi, ki skrbi tudi za ugled organizacije. Kot izpostavi Novak (2000 146):

Pri upravljanju organizacijskega ugleda ima bistveno vlogo funkcija strateškega in usmerjenega komuniciranja. Če želi organizacija biti uspešna upravljavka svojega ugleda, mora najti takšne oblike in kombinacije komunikacijskih aktivnosti, ki bodo pomagale ustvarjati zelen imidž in ugled. Slabo komuniciranje v krizi lahko škoduje ugledu podjetja, podjetje pa si lahko z dobrimi komunikacijskimi akcijami ugled spet pridobi.

Podobno Moss in Warnaby (1997) ugotavljata, da se pomen odnosov z javnostmi izkaže prav v krizi. »Strateška pomembnost odnosov z javnostmi je verjetno najbolj nazorno ilustrirana, ko se organizacija sooči s krizo, ki lahko ogrozi pozicijo podjetja na trgu in v nekaterih primerih tudi obstoj organizacije« (Moss in Warnaby 1997, 43).

Pri tem je pomembno izpostaviti, kot poudari Jančič (1999, 74), da je zmotno prepričanje, da lahko vlogo upravljanja korporativnega vtisa odigrajo le odnosi z javnostmi. Še tako dobro komuniciranje namreč ne more prekriti kakšne neetične, ekološko potratne ali nekakovostne prakse. »Komunikacije same po sebi, ob vsej njihovi pomembnosti, ne morejo prikriti slabe prakse« (Jančič 1998, 1029). Veliko pomembnejše je zato, kaj organizacija dela, kot to, kar organizacija govori o tistem, kar dela (Jančič 1999).

Težava pa lahko nastane, če službe ali oddelki za odnose z javnostmi v

organizaciji nimajo podpore pri vodstvu oziroma managementu. Kot so ugotavljali Grunig in drugi (1998), so imeli slovenski oddelki za odnose z javnostmi na splošno pri vodstvu manj podpore in so bili manj vključeni v strateški management kot v angleško govorečih državah. Ugotovili so, da so imeli ti oddelki v Sloveniji tudi manj notranjih pogojev za odličnost, ki prispeva k večji uspešnosti organizacije. Kako je s tem v slovenskih javnih zdravstvenih zavodih in kaj se je od tedaj morebiti spremenilo, bomo ugotavljali v empiričnem delu naloge.

2.3.2 Teorija odličnosti

Teorijo odličnosti, ki jo je razvili Grunig s sodelavci (1992, v Grunig in drugi 2002), v osnovi povzame pet pridevnikov: vodstveno, strateško, simetrično, raznoliko, etično. »Odlični oddelki za odnose z javnostmi so v interakciji z javnostmi dvosmerni in simetrični; uravnotežijo interese organizacije in javnosti. Delujejo etično, poznavalsko in profesionalno. Strateško vodeni komunikacijski načrti omogočijo organizaciji graditi dobre odnose s strateškimi javnostmi« (Toth 2007, 176).

Sčasoma oddelki za odnose z javnostmi lahko pomagajo graditi stabilne, kakovostne odnose s strateškimi javnostmi, kot so donatorji, uporabniki, delničarji in zakonodajalci. Uspešnost oddelkov za odnose z javnostmi pa dviguje tudi uspešnost organizacije pri upravljanju in vodenju konfliktov ter zmanjševanju stroškov, ki lahko nastanejo zaradi novih zakonov, pritiskov ali sodnih poravnjav. Odlični odnosi z javnostmi se organizaciji poleg tega splačajo tudi navznoter, ker simetrično komuniciranje z zaposlenimi povečuje zadovoljstvo pri delu (Grunig in drugi 1998, 718).

Odlične odnose z javnostmi Grunig in drugi (1998) opredelijo preko desetih značilnosti:

- **Strateški management:** »Organizacija, ki svoje odnose z javnostmi upravlja in vodi strateško, razvija programe komuniciranja z zunanjimi in notranjimi javnostmi, ki za organizacijo pomenijo največje grožnje in

priložnosti. Graditev dobrih odnosov s temi strateškimi javnostmi ali deležniki maksimira avtonomnost organizacije pri doseganju njenih ciljev« (Grunig in drugi 1998, 716). Za uspešno grajenje dobrih odnosov z deležniki je ključno, da so odnosi z javnostmi vodeni strateško, dolgoročno in premišljeno. Da bi to lahko dosegli, morajo izpolnjevati še naslednje pogoje.

• **Ločenost funkcij upravljanja in vodenja:** Avtorji se zavzemajo za ločitev funkcije odnosov z javnostmi od drugih funkcij upravljanja in vodenja. »Ko si ena izmed teh funkcij podredi drugo, organizacija izgubi moč druge funkcije. Če odnosi z javnostmi padejo denimo pod okvir trženja, organizacija ni več zmožna graditi odnosov z vsemi strateškimi javnostmi, pač pa le s potrošniško« (Grunig in drugi 1998, 716).

- **Neposredno poročanje vodstvu:** »Da bi bila komunikacijska funkcija sestavni del strateškega managementa celotne organizacije, morajo biti odnosi z javnostmi v organizacijski strukturi pozicionirani tako, da je oseba, odgovorna za odnose z javnostmi, del prevladujoče vodstvene skupine – ali pa mora imeti vsaj lahek dostop do nje« (Grunig in drugi 1998, 717).

• **Samostojen/integriran oddelek:** Za uspešno strateško upravljanje odnosov z javnostmi, ki so ključ do uspešne organizacije in odličnosti, predlagajo en centralno voden oddelek za odnose z javnostmi namesto razpršenosti po različnih oddelkih.

• **Dvosmeren simetričen model:** Tak model išče »skupno interesno območje organizacije in njenih deležnikov« (Grunig in drugi 1998, 717). Tako organizacija tudi komunicira, upravlja in vodi konflikt ter izboljšuje razumevanje s strateškimi javnostmi. Odlični oddelki odnosov z javnostmi gradijo svoje komunikacijske programe predvsem na dvosmernih simetričnih modelih.

• **Managerska vloga:** Avtorji za odlične odnose z javnostmi predlagajo vsaj enega komunikacijskega managerja, ki snuje in vodi programe odnosov

z javnostmi, ter komunikacijske tehnike, ki izvajajo tehnične storitve.

• **Potencial za odličnost:** Pomembno je zavedanje, da vsi oddelki za odnose z javnostmi nimajo potenciala za odličnost. Za to morajo zaposlovati strokovnjake ali izkušene praktike, ki obvladajo znanja s področja odnosov z javnostmi (na osnovi izkušenj, samostojnega študija, dopolnilnega izobraževanja ali univerzitetne izobrazbe) in ki so aktivni v poklicnih združenjih.

• **Svetovni nazor/shema:** Kadar vodstvo odnose z javnostmi obravnava le kot tiskovno predstavništvo ali oddelek za informiranje javnosti, je to običajno model, po katerem se izvajajo odnosi z javnostmi. Zato morajo biti po nazoru vodstva odnosi z javnostmi modelsko dvosmerno simetrični in po vlogi bolj managerska kot tehnična funkcija.

• **Enake možnosti za ženske:** V odnosih z javnostmi je čedalje večji delež žensk, zato izpostavljajo pomen enakih možnosti za oba spola – potencial oddelkov za odličnost je omejen, če ženske zapostavljajo že tako, da jim ne prepuščajo managerskih funkcij.

• **Pogoji za odličnost:** Ključni pogoji za odličnost oddelka za odnose z javnostmi so decentralizacija, porazdeljena moč in izkušnje. »Uspešne organizacije razvijajo organske, decentralizirane strukture, ki dajejo zaposlenim avtonomijo in jim omogočajo, da sodelujejo pri odločanju. Imajo tudi participativne, simetrične sisteme interne komunikacije. Najpomembnejše pa je, da imajo močno kulturo, ki je bolj participativna kot avtoritarna – moč je porazdeljena. Običajno postanejo uspešne zato, ker so se morale ukvarjati z nemirnimi, zapletenimi okolji. Takšna okolja oblikujejo aktivistične javnosti, ki pritiskajo na organizacijo in jo dejansko potiskajo v odličnost« (Grunig in drugi 1998, 718). Pri tem je treba opozoriti, da tukaj ne gre za decentralizacijo na ravni celotne organizacije – saj bi potem bilo to v nasprotju s četrto točko o samostojnem oddelku. Gre za decentralizacijo znotraj oddelka, da so odnosi hierarhično razdeljeni, da je nekdo, ki je manager in vodja, ampak da je moč dokaj enakomerno porazdeljena,

komunikacija tudi znotraj oddelka pa simetrična.

Zadnja značilnost je v luči proučevanja krize in kriznega komuniciranja v organizaciji še posebej zanimiva, saj ponovno implicira ugotovitev, da je prav kriza lahko razlog, da organizacija postane boljša in uspešnejša.

Grunig s sodelavci v svojih prejšnjih delih (1992) ugotavlja, da je za odlične odnose z javnostmi pomembno tudi, da imajo oddelki avtonomijo za strateške odločitve in s tem avtoriteto, da imajo omogočeno osebno rast, inovativen podjetniški duh (kar morda bolj velja za podjetja kot za javne zavode, op. p.), da vodstva oddelkov ne delujejo avtoritativno, ampak na podlagi povezanosti, s katero dajejo zaposlenim določeno moč (kot je nekoliko izpostavljeno že v naši zadnji točki o pogojih), da imajo zaposleni občutek pomembnosti in poslanstva v celotni organizaciji, izpostavi pa tudi pomembnost kakovosti oddelkov, ki se kaže tako pri ukrepanju, sprejemanju odločitev in dodeljevanju sredstev.

Vlogo odnosov z javnostmi v organizaciji Grunig (v Toth 2007, 119) vidi kot pomoč organizacijam pri soočanju z negotovim in pogosto ogrožujočim okoljem. »Predvidevanje težav, opredelitev ključnih javnosti, graditev in ohranjanje odnosov, ki zmanjšujejo konflikte, pridobivanje notranje moči za implementacijo potrebnih sprememb – vse te naloge so jedro odnosov z javnostmi, ki so resnično strateški« (Grunig in Grunig 2000 v Toth 2007, 119).

Podobno tudi Gruban, Verčič in Zavrl (1997) ugotavljajo, da je najboljša organiziranost oddelka za odnose z javnostmi takšna, da je oddelek samostojen in da združuje vse dejavnosti s področja upravljanja odnosov z javnostmi ter je neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu organizacije, ki mu neposredno odgovarja. Odnose z javnostmi tako uvrščajo v upravljaljske funkcije, za katere velja, da so sestavina upravljanja, in ki se lahko osamosvojijo samo v večjih podjetjih, sicer pa ostanejo vedno v pristojnosti glavnega direktorja.

2.3.3 Krizno komuniciranje in mediji

Mediji vsakodnevno poročajo o kakšni krizi. Krizo ali nesrečo vidijo tudi kot možnost za dvig gledanosti, poslušnosti ali branosti. Ko kriza povzroči smrtne žrtve, postanejo te informacije glavna tema novic. Poleg katastrof, konfliktov, zločinov in korupcije so krize ene izmed petih najpomembnejših dogodkov, ki ustvarjajo dobro novinarsko zgodbo. Zato je komuniciranje z mediji v krizi ključnega pomena, saj je nerealno pričakovati, da bo kriza v organizaciji, še posebej v javni ustanovi, ostala medijsko neopažena (Novak 2000).

Mediji vplivajo tako na javno podobo dogodkov kot na način, na katerega se oblasti ukvarjajo s krizo – včasih tudi neodvisno od dejavnosti na kraju dogodka (krize). Tudi zato je ključno, da akterji kriznega upravljanja in vodenja razvijejo produktiven odnos z množičnimi mediji, brez manipuliranja in prisile (Malešič in drugi 2006). Vlogo medijev pa Scarcella in drugi (2013, 119) vidijo tudi kot »komunikacijski kanal med institucijami in javnostjo, zaradi česar so pomemben faktor pri informiranju javnosti o tveganjih in pri vplivanju na njihovo vedenje v krizi.« Scarcella in drugi (2013) izpostavijo, da je komuniciranje z javnostmi v kriznem upravljanju v zdravstvu še posebej pomembno, ker lahko ublaži vpliv krize, omogoči ustrezno vedenje ljudi, kar je ob določenih krizah, kot so epidemije nevarnih bolezni, še posebej pomembno, saj lahko s primernim vedenjem preprečimo veliko morebitnega škodovanja zdravju ali celo življenju ljudi.

Vloga množičnih medijev v krizi je ambivalentna, »saj so razdvojeni med svojo vlogo v procesu kriznega upravljanja in vodenja, ki je v primeru Slovenije zakonsko opredeljena, in poslovno vlogo« (Malešič in drugi 2006, 19). Vloga medijev v krizah je lahko pozitivna in negativna hkrati. Mediji svarijo javnost pred potencialnimi grožnjami in nevarnostmi, kar lahko pomaga pri preprečevanju krize ali vsaj pripravljenosti nanjo. Prav tako lahko odigrajo pozitivno vlogo pri usposabljanju pred krizo, posredovanju pomembnih informacij in zahtev, zatiranju govoric in pomirjujočega učinka na ljudi (Novak 2000, 208).

Negativna vloga medijev se kaže z interpretacijo dogodkov. Če mediji dogodke interpretirajo na svoj način, javnost nima možnosti oblikovanja lastnega mnenja oziroma je ta možnost izredno majhna. Ko kriza izbruhne, mediji iščejo informacije o tem, kaj se je zgodilo, koliko je poškodovanih ali mrtvih, kakšna je ocena škode, ali obstajajo nevarnosti prihodnih poškodb, zakaj se je to zgodilo, kdo ali kaj je odgovoren, ali so bila kakšna opozorila in podobno. Medijem je zato treba ponuditi odgovore na zastavljena vprašanja in posredovati podatke, ki jih potrebujejo (Malešič in drugi 2006, 70). S tem organizacija deloma usmerja interpretacijo dogodkov oziroma vsaj ponuja svojo, uradno interpretacijo.

Mediji najraje pridobivajo informacije od osebe, ki je na uradnem položaju in ima uradne in verodostojne informacije (Kline in drugi 1998, 177–179). Pomanjkanje informacij in slabo interpretirana dejstva pa lahko vodijo v govorice, ki so celo svojevrstna oblika kriz (Millar in Heath 2004, 2–3).

Točne in verodostojne informacije niso le tisto, kar od organizacije pričakujejo ali želijo mediji, Malešič in drugi (2006, 104) pravijo, da si ljudje v krizi želijo slišati jasne in specifične informacije, še posebej to velja, če so ogroženi ali prizadeti. V nasprotnem primeru lahko podvomijo v uradna opozorila, kar ima lahko pogubne posledice.

2.3.4 Krizno komuniciranje in ugled

Jančič (1998) pravi, da se organizacija z visokim ugledom lahko v veliki meri izogne strogi presoji in obsodbi javnosti, organizacija s šibkim ali nevtralnim ugledom pa ne. »Tako zavetišče pa je začasno in ob ponavljajočih se težavah preneha obstajati« (Jančič 1998, 1031).

Če se ugled iz naklonjenega začne spreminjati v nenaklonjenega, če organizacija s kriznim komuniciranjem ne prepriča medijev in ljudi, bodo deležniki spremenili svoj odnos do organizacije, morda začeli širiti slabe govorice ali z organizacijo celo pretrgali vse vezi (Coombs 2007, 164–165). Pri upravljanju

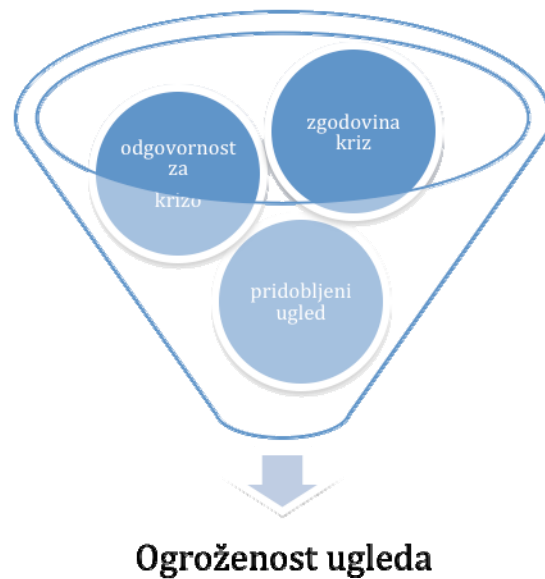
organizacijskega ugleda ima »bistveno vlogo funkcija strateškega in usmerjenega komuniciranja« (Novak 2000, 146).

Alsop (v Coombs 2006, 124–126) svetuje, da organizacije kopičijo ugled kot 'kapital za hude čase'. Ko udari kriza, naj bi njihov ugled potemtakem utrpel manj škode, organizacija oziroma njen ugled pa bi si hitreje opomogla. Organizacije z boljšim ugledom tako iz krize pridejo z močnejšim ugledom kot organizacije z negativnim ugledom, saj bodo med krizo lahko črpale iz kapitala ugleda, ki so ga ustvarile pred krizo. Nenaklonjen ugled pa deluje kot učinek ježka (*ang. velcro effect*), kar pomeni, da v času krize organizacija s slabim ugledom lahko utрпи še večjo škodo. Zato v kriznem komuniciranju ne gre le za ohranjanje ugleda, ampak tudi za okrepitev dobrega ugleda v mirnem obdobju pred krizo oziroma med krizami.

Za ohranitev ugleda organizacije je Coombs (2007, 163) razvil situacijsko teorijo kriznega komuniciranja, ki ugotavlja odzive deležnikov na krizo. Preko odzivov deležnikov pa lahko vodstva organizacije pripravijo ustrezno strategijo za ohranjanje ugleda. Ključno za management organizacije je proučevanje krizne situacije, kjer oceni stopnjo ogroženosti ugleda. To oceni glede na škodo, ki jo lahko kriza povzroči, če vodstvo organizacije ne ukrepa ustrezno. Pri oblikovanju ogroženosti ugleda Coombs (2007) predstavi tri ključne faktorje: odgovornost za krizo, zgodovino kriz in pridobljeni ugled.

Če deležniki pripisujejo odgovornost za krizo organizaciji, če je organizacija imela podobno krizo (ali več kriz) že v preteklosti in če je njen ugled pri deležnikih nizek, je stopnja ogroženosti ugleda višja – in obratno. Za reševanje ugleda s kriznim komuniciranjem je pomembno razumeti ogroženost ugleda, ki ga za organizacijo predstavlja določena kriza. Pri tem je pomembno izpostaviti, da reševanje ugleda organizacije ne sme biti prioriteta, kadar nastopi kriza – na prvem mestu v krizi mora biti reševanje deležnikov pred možno škodo, fizično ali psihično, ki jo deležniki lahko utrpijo (Coombs 2007).

Slika 2.4: Oblikovanje ogroženosti ugleda organizacije po Coombsu (2007)



2.3.5 Krizno komuniciranje v zdravstvu

»Pomanjkanje zaupanja, posebej med krizo, ne ogrozi samo stabilnosti in trajnostnega razvoja v zdravstvu. Krizni načrt, ki vsebuje komunikacijski načrt, služi tudi za okrepitev zaupanja v družbo. Komunikacija v javnem zdravstvu je zato pomembno sredstvo za okrepitev zaupanja v odločitve državnih organov« (Pistol in Cercel 2013, 164).

Pomanjkanje načrtovanja komunikacijskih strategij običajno privede do negativne reakcije javnosti. V primerih, ko gre za izbruhe pandemije in je treba upoštevati priporočene preventivne ukrepe, pa pomanjkanje komunikacijskega planiranja zmanjša tudi skladnost vedenja ljudi glede na priporočila medicinske stroke (Pistol in Cercel 2013). Enako ugotavljajo tudi Scarcello in drugi (2013), ki trdijo, da je epidemija H1N1, bolj znana kot prašičja gripa, med drugim razkrila prav pomembnost kriznega komuniciranja kot ključnega dela kriznega upravljanja v zdravstvu. To trdijo zato, ker na eni strani krizno komuniciranje pomaga organizaciji pri soočanju s krizo, na drugi pa povečuje poslušnost javnosti pri

sledenju navodilom zdravstvenih institucij v primeru izbruhov nevarnih bolezni (Scarcello in drugi 2013).

V primerih izbruha epidemij Homes in drugi (2009, 794) zdravstvenim ustanovam predlagajo, da zavzamejo enotno pozicijo, pa tudi, da premostijo zgolj komuniciranje za promocijo zdravja in ga prenesejo na tretjo stopnjo – krizno komuniciranje, ki se ukvarja z nepojasnjenimi ali očitnimi nesrečami, kot so naravne katastrofe ali bioterorizem.

Zaradi verjetnosti in posledic škodljivih dogodkov tudi Radović in Ćurić (2012) izpostavita potrebo za pripravljenost organizacije na krizo in pomen strategije kriznega komuniciranja v javnih zdravstvenih zavodih. Zdravstvenim ustanovam, nevladnim organizacijam in ostalim deležnikom v zdravstvu svetujeta, da se v primeru krize ravna po šestih osnovnih principih koncepta CERC (Crises and emergency risk communication), ki so ga razvili ameriški raziskovalci Barbara Reynolds, LuAnn White in Maureen Lichtveld.

Koncept CERC je za avtorja »vitalen, ker pomaga javnosti, da se odziva na krizo, reducira verjetnost za govorice in netočne informacije ter demonstrira dobro vodenje« (Radović in Ćurić 2012, 5). V krizah velja tako kot v vsakdanjem življenju, da tedaj, kadar so ljudje prizadeti, jezni, pod stresom, v konfliktu ali zaskrbljeni, težje procesirajo informacije. To je treba še posebej upoštevati v kriznem komuniciranju. Osnova koncepta CERC je zato podajanje smiselnih, relevantnih in točnih informacij, v jasnem in razumljivem jeziku. Po tem konceptu je treba čim prej sporočiti točne, uradne in kredibilne informacije, istočasno pa poudarjajo pomen izražanja empatije in spoštovanja. Zavedati se je treba, da v primeru informacij v javnem zdravstvu nagovarjamo zelo široko publiko (Radović in Ćurić 2012).

Navodila za ravnanje v kriznih situacijah je javnim zdravstvenim zavodom posredovala tudi Mednarodna zdravstvena organizacija (World Health Organization, WHO). Predlagali so petstopenjski proces komuniciranja, ki vključuje razvoj strategije, oceno potreb, izbiro komunikacijskega mehanizma, prenos sporočila ter spremljanje in razvoj komuniciranja (Nsiah-Kumi 2008, 65).

3 EMPIRIČNI DEL NALOGE

»V kvalitativnem raziskovanju je analitični okvir na začetku pogosto le začasno, nejasno opredeljen, ker ga razvijemo šele med raziskavo« (Ragin 2007, 105). V empiričnem delu naloge bomo predstavili kvalitativno raziskavo, skozi katero bomo ugotavljali, kakšno vlogo in pomen ima krizno komuniciranje v slovenskih javnih zdravstvenih zavodih.

Za raziskovanje odnosov z javnostmi Verdnik (1999, 569) opredeli kvalitativno raziskovanje tako:

Kvalitativno raziskovanje brska in išče odgovore na *kako* (si) lahko pojasnimo družbeni dogodek, proces – tudi na individualni ravni. Pri tem ne išče posplošitev, zanima ga posebno in tudi enkratno. Še več, pojasnjevanemu daje pomen oziroma išče razloge in vzroke. V nasprotju, ko kvantitativno poudarja merjenje in analiziranje vzročnih odnosov med spremenljivkami, kvalitativno raziskovanje pojasnjuje procese, dogodke, mnenja, stališča, vrednostne sodbe itd.

3.1 Opis metode

Ko je za raziskavo nujno razumevanje razlogov za odločitve, obnašanje in mnenja sodelujočih v raziskavi, je treba izvesti intervju. Ta namreč omogoča raziskovalcu dodatno poglobitev in razlago odgovorov, ko je to potrebno. Intervju je najprimernejši pristop, ko je treba odgovoriti na veliko vprašanj, ko so vprašanja kompleksna ali odprta in ko je zaporedje in logiko treba prilagoditi (Saunders in drugi 2000).

Tipi intervjujev so trije: strukturiran, polstrukturiran in nestrukturiran. Ločijo se po standardizaciji postavljenih vprašanj. Pri polstrukturiranem intervjuju ima raziskovalec vnaprej pripravljene teme in vprašanja, vendar so dejansko postavljena vprašanja in njihov vrstni red lahko različni (Saunders in drugi 2000). Pri polstrukturiranem intervjuju je pri vsakem vprašanju še nekaj prostora za podrobnejši odgovor ali misel (Wilkinson in Birmingham 2003).

Ker popolna standardizacija vprašalnika pomeni določeno omejevanje, smo za magistrsko nalogo opravili polstrukturirane intervjuje. S tem smo pustili odprte možnosti, da intervjuvanci predstavijo več kot zgolj to, kar smo jih izpraševali. Poleg tega so zdravstvene ustanove, iz katerih naši intervjuvanci prihajajo, različne in imajo svoje specifikke.

Ključna karakteristika metode osebnega intervjuja je »direktna interakcija med izpraševalcem in intervjuvancem, specifična razdelitev nalog med njima in uporaba vprašalnika, ki opredeli potek pogovora« (de Leeuw in drugi 2008, 201). Vprašalnik oziroma vodilo intervjuja z vnaprej pripravljenimi okvirnimi vprašanji usmerja in standardizira interakcijo med njima. Prednost interakcije je, da omogoča pridobivanje dodatnih informacij, saj lahko izpraševalec intervjuvancu omogoči neposredno podporo, če jo ta potrebuje. Grunig in drugi (2002) to imenujejo fleksibilnost, ki pomeni tako razlago vprašanj kot menjavo njihovega vrstnega reda. Pri uporabi osebnega intervjuja izpostavijo tudi druge prednosti: kontekst, natančnost, točnost, celovitost, izčrpnost in primernost. »Intervjuji razkrijejo kontekst človekovega obnašanja in tako omogočijo raziskovalcu razumevanje pomena tega obnašanja« (Seidman 1991 v Grunig in drugi 2002, 46).

Po drugi strani predstavlja metoda osebnega intervjuja določeno tveganje, da bi izpraševalec s svojo prisotnostjo vplival na intervjuvančeve odgovore (de Leeuw in drugi 2008). Te omejitve smo se morali zavedati pri izvajanju osebnih intervjujev in se truditi, da smo s svojo prisotnostjo kar se da najmanj vplivali na intervjuvance.

Metoda polstrukturiranih osebnih intervjujev je za našo raziskavo primerna, ker poda vpogled v dožemanje kriznega komuniciranja tam, kjer bi se moralo izvajati. Tako smo lahko ugotovili, kako uslužbenci v službah za odnose z javnostmi dojemajo svojo vlogo. Preko hipotetičnih situacij, v katere smo jih z vprašanji vodili, da se vživijo, smo skušali ugotoviti, kako na njihovo vlogo gleda management, torej vodstvo zavodov. Iz prve roke smo tako lahko izvedeli, kako poteka njihovo delo in kako se odzivajo v kriznih situacijah.

To metodo so uporabili tudi Grunig in sodelavci (2002) pri postavljanju svoje teorije odličnosti, prav tako so jo uporabili Holmes in drugi (2009), ko so proučevali učinkovitost komuniciranja med zdravstveno krizo na primeru pričakovane pandemije gripe. Gre torej za preverjeno in strokovno uveljavljeno metodo na področju proučevanja kriznega komuniciranja v zdravstvu.

3.2 Opis vzorca

»Poglobljeno vedenje je včasih mogoče doseči skozi preučevanje enega samega primera. Vendar pa ga je pogosto najbolje doseči s preučevanjem več primerov pojavljanja istega, ker so različni vidiki vidnejši pri različnih enotah« (Ragin 2007, 101).

Intervjuje smo opravljali s petimi osebami, ki delajo v službah za odnose z javnostmi v javnih zdravstvenih ustanovah. Ker smo intervjuvancem zagotovili popolno anonimnost, ne bomo zapisali, iz katerih zavodov prihajajo; izbrali pa smo zaposlene v oddelkih za odnose z javnostmi v organizacijah, ki predstavljajo ključne akterje javnega zdravstvenega sistema v Sloveniji – tako s političnega kot strokovnega pola, v vzorec so zajete tudi terciarne ustanove. Vse organizacije so javni zavodi, zanje torej veljajo enake zakonitosti. V vzorec smo zajeli tako moške kot ženske, vsi imajo univerzitetno izobrazbo, stari pa so od 35 do 60 let.

3.3 Predstavitev raziskovalnih vprašanj

Za izhodišče raziskave smo si zastavili štiri raziskovalna vprašanja:

1. Ali se management zdravstvenih zavodov zaveda pomena odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja?
2. Ali management zdravstvenih zavodov ustvarja pogoje za uspešno krizno komuniciranje?

3. Ali se management zdravstvenih zavodov v ključnih in konkretnih situacijah odziva tako, da omogoča pogoje za uspešno krizno komuniciranje?

4. Kje so morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvenih zavodih?

Na podlagi raziskovalnih vprašanj smo oblikovali vodilo za intervjuje, s katerim smo si pomagali pri izvedbi empiričnega dela naloge.

3.4 Predstavitev vodila za intervjuje

»Vprašanja so srce protokola, saj odražajo dejansko vsebino raziskovanja« (Yin 2003, 73). Pomembna lastnost vprašanj je, da so namenjena raziskovalcu –in ne intervjuvancem. So opomnik raziskovalcu, katere informacije želi zbrati (Yin 2003, 74).

Za pripravo na osebne intervjuje smo oblikovali 30 izhodiščnih vprašanj, ki predstavljajo vodilo za izvajanje polstrukturiranih osebnih intervjujev. Vprašanja sledijo štirim raziskovalnim vprašanjem, ki smo jih opredelili za izvajanje empiričnega dela magistrske naloge.

Začeli smo z mehkejšimi, bolj splošnimi vprašanji, ki so namenjena uvodu v pogovor, spoznavanju službe za odnose z javnostmi (v nadaljevanju SOJ) v posameznem zdravstvenem zavodu. Preverjali smo, ali ima SOJ po sestavi značilnosti odličnosti – ali imajo primerno izobrazbo, ali so njihove funkcije ločene od drugih, ali je oddelek samostojen, ali ima svojega managerja, ali poročajo neposredno vodstvu organizacije, ali imajo potencial za odličnost ... Če ima SOJ te značilnosti, lahko po teoriji sklepamo, da se management zaveda pomena odnosov z javnostmi, in s tem odgovarjamo na prvo raziskovalno vprašanje: *Ali se management zdravstvenih zavodov zaveda pomena odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja?*

Primeri vprašanj:

- Kako je SOJ organizacijsko razvrščen v strukturo celotnega zavoda, kam spadajo zaposleni v SOJ?
 - Lahko prosim opišete svojo SOJ – kakšna je njena struktura?
- Podvprašanja: Koliko je zaposlenih, kakšno izobrazbo imajo, kako dolgo delajo pri vas, kakšno je med zaposlenimi razmerje moški/ženske?

Z naslednjimi vprašanji smo preverjali angažiranost SOJ in njihovo željo po dodatnem izobraževanju. Ker se odnosi z javnostmi nenehno razvijajo, je za odličnost oddelkov pomemben potencial zaposlenih, njihova izobraženost, izkušnje itd. Prav tako smo že tukaj lahko videli, ali vodstvo prepozna pomen SOJ in ali spodbuja težnje po dodatnem izobraževanju. Ponovno se vprašanja navezujejo na naše prvo raziskovalno vprašanje (*Ali se management zdravstvenih zavodov zaveda pomena odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja?*), delno pa tudi na drugega (*Ali management zdravstvenih zavodov ustvarja pogoje za uspešno krizno komuniciranje?*), saj z ustvarjanjem pogojev za dodatno izobraževanje posledično ustvarja tudi pogoje za uspešno krizno komuniciranje.

Primeri vprašanj:

- Obstaja vrsta dodatnih izobraževanj na področju komuniciranja. Ponekod so temu naklonjeni, drugod manj. Kako je pri vas?
- Kakšne so vaše izkušnje z dodatnim izobraževanjem?

Kot izpostavimo Holmes in drugi (2009), je v določenih primerih pri zdravstvenih organizacijah ključno, da zavzamejo enotno pozicijo – še posebej, ko se v krizi znajdejo skupaj. Z naslednjimi vprašanji smo zato preverjali, ali se SOJ tega zaveda in ali to upošteva pri svojem delu. Ta vprašanja se nanašajo na zadnje raziskovalno vprašanje: *Kje so morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvenih zavodih?*

Primeri vprašanj:

- Ponekod javne ustanove sodelujejo pri komuniciranju in uskladijo svoje pozicije, včasih vidijo prednosti v ločenem komunikacijskem načrtu. Kako je pri vas?
- Lahko opišete primer, ko ste pri komuniciranju sodelovali z drugim zdravstvenim zavodom, kako je to potekalo?

Za iskanje odgovorov na zadnje raziskovalno vprašanje je pomembno, da ugotovimo, kako zaposleni v SOJ razumejo pojem krize in kriznega komuniciranja ter ali znajo prepoznavati simptome krize – kot smo predstavili v teoretičnem uvodu, je ključno, da zna organizacija zaznati simptome krize, še preden ta nastopi. Z naslednjim sklopom vprašanj smo zato preverjali njihovo poznavanje teh terminov in s tem iskali odgovore na zadnje raziskovalno vprašanje (*Kje so morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvenih zavodih?*), saj nepoznavanje tega področja avtomatično pomeni težavo pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja.

Primeri vprašanj:

- V zdravstvu se srečujemo tudi s krizami. Kaj za vas pomeni kriza?
- Se vam zdi, da je v času krize komuniciranje drugačno?
- Lahko opišete potek krize v primeru, če ste tudi vi vpleteni v krizno komuniciranje?
 - Nekateri menijo, da je kriza lahko predvidljiva. Kakšno je vaše stališče?
 - Koliko se vam zdi smiselno imeti pripravljene nekakšne vzorce za delovanje v času krize?
 - Kakšno je delovanje vaše organizacije, ko kriza potihne?
 - Nekateri so naklonjeni evalvaciji takšnih dogodkov, drugi raje nanje čim prej pozabijo. Kako je z vami?

Z naslednjimi vprašanji smo skušali ugotoviti, kakšno vlogo imajo službe za odnose z javnostmi (SOJ) v zdravstvenih zavodih, koliko so upoštevane in

cenjene. Preverjali smo, kako vodstvo upošteva oddelke SOJ. Ugotavljali smo, kakšen pogled ima vodstvo, kakšen je njihov svetovni nazor glede SOJ – ali jo dojemajo kot pomembno, managersko funkcijo – ali torej ima vodja SOJ tudi vlogo managerja. To smo ugotavljali preko hipotetičnih situacij, v katere smo prosili sogovornike, da se vživijo. S temi vprašanji smo se nanašali predvsem na tretje raziskovalno vprašanje: *Ali se management zdravstvenih zavodov v ključnih in konkretnih situacijah odziva tako, da omogoča pogoje za uspešno krizno komuniciranje?* Nanašali pa smo se tudi na vsa ostala raziskovalna vprašanja: *Ali se management zdravstvenih zavodov zaveda pomena odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja? Ali management zdravstvenih zavodov ustvarja pogoje za uspešno krizno komuniciranje? Kje so morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvenih zavodih?*

Primeri vprašanj:

- Hipotetična situacija, ki jo bomo prilagodili glede na sogovornika. Primer za UKC: Zgodi se zdravniška napaka, umre pacient, starši tožijo UKC. SOJ svetuje tiskovno konferenco z zdravnikom in vodstvom. Zdravnik tega ne želi. Kaj se zgodi?
- V takšnih primerih SOJ ve, kako je treba ravnati, kakšne izraze uporabiti, kdaj se opravičiti ... V kolikšni meri se tega zavedajo ostali zaposleni in kako sledijo vašim nasvetom?
- Včasih vodstvo prevzame pobudo in koga od zaposlenih pozove, da stopi pred kamero. Kako je pri vas, se to dogaja?
- Lahko opišete takšen dogodek – kako se zaposleni pripravijo na izjavo?
- Izjave za javnost, ki jih pripravljate, so zaradi področja dela pogosto zelo strokovne. V kolikšni meri imate proste roke pri pripravi izjav za javnost in koliko pri tem sodelujete z zdravniki in vodstvom?

Z naslednjimi vprašanji smo preverjali pomembnost SOJ v zavodih; nagrajevanje zaposlenih bi namreč pomenilo tudi razumevanje in vrednotenje pomembnosti SOJ. Preverjali smo prvo (*Ali se management zdravstvenih zavodov zaveda pomena odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja?*) in

drugo raziskovalno vprašanje (*Ali management zdravstvenih zavodov ustvarja pogoje za uspešno krizno komuniciranje?*).

Primeri vprašanj:

- Ali kdaj po turbulentnem obdobju, ko izbruhne kakšna afera, kriza, trpi tudi vaše zadovoljstvo z zaposlitvijo?
- Imate občutek, da vas vodstvo po uspešnem kriznem komuniciranju primerno nagrajuje in s tem omili negativne občutke?

Z naslednjimi vprašanji smo ugotavljali samooceno SOJ glede svoje managerske vloge in avtonomije, ki sta pogoja za odličnost odnosov z javnostmi, pa tudi samooceno odnosa z vodstvom nasploh, s čimer smo dobili vpogled v to, ali so odnosi simetrični in dvosmerni, kar naj bi prav tako veljalo za odlične odnose z javnostmi. Preverjali smo vsa štiri raziskovalna vprašanja. *Ali se management zdravstvenih zavodov zaveda pomena odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja? Ali management zdravstvenih zavodov ustvarja pogoje za uspešno krizno komuniciranje? Ali se management zdravstvenih zavodov v ključnih in konkretnih situacijah odziva tako, da omogoča pogoje za uspešno krizno komuniciranje? Kje so morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvenih zavodih?*

Primeri vprašanj:

- Kakšna je struktura managementa v vašem zdravstvenem zavodu?
- Kateri deli managementa sodelujejo pri strateških odločitvah?
- Kam v celotni strukturi zavoda je umeščen SOJ? Kam bi ga vi umestili?
- Kako ocenjujete odnos SOJ z managementom?

Z naslednjimi vprašanji smo ugotavljali zadovoljstvo SOJ s svojim plačilom. Podobno kot nagrajevanje je plačevanje pomemben del dojemanja svoje pozicije v organizaciji, svoje pomembnosti, ki je ključna za odličnost. Preverjali smo drugo (*Ali management zdravstvenih zavodov ustvarja pogoje za uspešno krizno komuniciranje?*) in četrto (*Kje so morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvenih zavodih?*) raziskovalno vprašanje.

Primeri vprašanj:

- Odnosi z javnostmi ponekod še niso uveljavljena služba, včasih so tudi manj plačani ali pa se pri njih najprej varčuje. Kako je pri vas?
- Imate kakšno izkušnjo s tem, da ste vodstvu predlagali, naj komuniciranju nameni več denarja?

3.5 Rezultati in interpretacija

Stik z intervjuvanci smo navezali preko elektronske pošte. V sporočilih smo jih prosili za sodelovanje v osebni intervjuju na temo komuniciranja v zdravstvu, ki bo del magistrske naloge na Fakulteti za družbene vede. Da jih ne bi preveč usmerili, jim nismo povedali natančne teme našega raziskovanja.

Prošnjo smo naslovili na pet oseb, vse so bile pripravljene sodelovati. Pogovori so potekali od 14. do 19. maja 2014, izvajali smo jih v njihovih pisarnah (kar so predlagali sami). Pred pogovorom smo vse intervjuvance prosili za dovoljenje za snemanje pogovora z diktafonom, vsi so privolili. Vsak intervju je trajal približno eno uro. Pogovore smo prepisali, transkripte v celoti prilagamo na koncu naloge.

Da bi pridobili čim bolj iskrene in poglobljene odgovore, smo intervjuvancem že v elektronskem sporočilu, kasneje pa še ustno, zagotovili, da bodo pogovori anonimni. Zaradi anonimnosti za vse intervjuvance uporabljamo besedo oseba, ne glede na spol, prav tako za vse vodilne uporabljamo besedo direktor.

Rezultate smo združili v dve kategoriji, ki smo ju nadalje razdelali v podkategorijah. V prvi kategoriji iščemo vzporednice obravnavanih oddelkov za odnose z javnostmi s teorijo odličnosti. V vsaki izmed podkategorij obravnavamo določene značilnosti odličnosti, ki smo jih ugotavljali s pomočjo intervjujev. V drugi kategoriji ugotavljamo pripravljenost obravnavanih zavodov na krizo. To kategorijo smo razdelili v podkategorije, ki zajemajo tako pričakovanja vodstva kot poznavanje pojmov krize in kriznega komuniciranja, njihovo delovanje v krizi in oceno intervjuvancev glede zadovoljstva s svojo zaposlitvijo.

3.5.1 Značilnosti odličnosti

V intervjujih se je izkazalo, da službe za odnose z javnostmi (v nadaljevanju SOJ), iz katerih prihajajo naši sogovorniki, nimajo vseh značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, kot jih opredelijo Grunig in drugi (1998). Izmed značilnosti odličnosti, ki smo jih preverjali v intervjujih, smo jih v obravnavanih primerih zasledili le polovico, in še to ne v celoti.

3.5.1.1 Ločenost oddelka

Glede organiziranosti SOJ smo ugotovili, da gre večinoma za ločene oddelke. Vedno sicer ne gre za službo, ki bi bila namenjena samo odnosom z javnostmi, v nekaterih primerih so v tej službi zaposleni tudi drugi, ki skrbijo za podobna področja, ki se bolj ali manj povezujejo s komuniciranjem, vendar ne vedno neposredno. Po teoriji odličnosti bi morali biti oddelki za odnose z javnostmi samostojni in ne razpršeni po različnih oddelkih. To značilnost odličnosti obravnavane SOJ imajo, četudi so v njihovih oddelkih še drugi zaposleni, ki ne delajo primarno na področju odnosov z javnostmi, vendar so odnosi z javnostmi v teh primerih dominantni – tisti, ki delajo v odnosih z javnostmi, ne delajo hkrati še na drugih oddelkih.

3.5.1.2 Spolna zastopanost

Pri analiziranju značilnosti odličnosti smo nadalje ugotovili, da so v SOJ pogosto zastopane samo ženske. Po teoriji odličnosti (Grunig in drugi 1998) sicer velja, da so zelo pomembne enake možnosti za oba spola, saj je potencial oddelkov za odnose z javnostmi za odličnost omejen, če ženske zapostavljajo že tako, da jim ne prepuščajo managerskih funkcij. Vendar se moramo zavedati, da je teorija odličnosti nastajala v času, ko so med visokoizobraženim kadrom, tudi v odnosih z javnostmi, prevladovali moški, zaradi česar so avtorji izpostavili pomen enakih možnosti za ženske, da bi oddelki za odnose z javnostmi lahko dosegali najboljše rezultate. Tukaj pa opazamo, da se je trend obrnil, čuti se vpliv feminizacije poklica, ki je lahko pomanjkljivost oddelkov – iz istih razlogov kot

prevlada moških v preteklosti. Enako torej velja v obratni smeri; za odličnost odnosov z javnostmi bi morali imeti zaposlene tako moške kot ženske, da bi dosegali optimalne rezultate oziroma da ne bi izgubljali potenciala za odličnost.

3.5.1.3 Izobrazba

Naslednja značilnost odličnosti, ki se je pokazala v obravnavanih primerih, je primerna izobrazba in izkušnje zaposlenih v SOJ. Imajo družboslovno (ne nujno komunikološko) in humanistično izobrazbo. Ko ne gre za družboslovce, so se osebe dodatno izobraževale iz odnosov z javnostmi. Vsi pa imajo dolgoletne izkušnje na področju komuniciranja – odnosov z javnostmi ali novinarstva. Le v enem primeru imajo zaposlene tudi osebe, ki še nimajo veliko izkušenj, vendar so te zaposlene na nižjih položajih. Teorija odličnosti (Grunig in drugi 1998) pravi, da morajo oddelki zaposlovati strokovnjake ali izkušene praktike, ki imajo znanja s področja odnosov z javnostmi (na osnovi izkušenj, samostojnega študija, dopolnilnega izobraževanja ali univerzitetne izobrazbe), to značilnost imajo vsi obravnavani primeri.

Čeprav imajo dolgoletne izkušnje in ustrezno izobrazbo, se je pri vprašanju o dodatnem izobraževanju na področju komuniciranja izkazalo, da vodstva zaposlenih ne spodbujajo k izpopolnjevanju na tem področju. Vse osebe so sicer dejale, da so same naklonjene dodatnemu izobraževanju, vendar gre predvsem za krajša izobraževanja, ne nujno vedno s področja komuniciranja. Večinoma so izpostavili, da sami dajejo pobudo za dodatno izobraževanje iz komuniciranja. Ena oseba je dejala:

»Vodstvo temu ni blazno naklonjeno, ker pričakuje, da mora komunikator te veščine že vse obvladati.«

Druga oseba je povedala, da je vodstvo bolj naklonjeno enodnevnim izobraževanjem, če želijo daljše, pa morajo imeti neplačani dopust. Izkazalo se je, da zaposleni tudi sami tukaj vidijo možnosti za izboljšave, ena oseba je to posebej izpostavila in dejala, da bi izobraževanjem morali posvečati več pozornosti.

Ugotavljamo torej, da vodstva zaposlenih v SOJ ne spodbujajo k dodatnim izobraževanjem s področja komuniciranja. Če se ti dodatno izobražujejo, jim načeloma odobrijo izobraževanje – če to ni predolgo ali prepogosto – jih pa ne motivirajo, da bi si prizadevali izboljšati znanje in veščine s področja komuniciranja. Tukaj se kaže, da se vodstva ne zavedajo pomena odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja ter ne ustvarjajo pogojev za uspešno krizno komuniciranje, saj ne spodbujajo zaposlenih in hkrati od njih niti ne pričakujejo, da bi se dodatno izobraževali in tako sledili novim trendom, ki se na področju komuniciranja nenehno razvijajo. Poleg tega, da jih k temu ne motivirajo, se je izkazalo, da včasih celo menijo, da bi zaposleni v odnosih z javnostmi morali že vse znati, in se jim zdi dodatno izobraževanje nepotrebno.

3.5.1.4 Vloga SOJ

Naslednja značilnost odličnosti, ki jo zaznavamo pri obravnavanih SOJ, je direktno poročanje vodstvu. Vse osebe so opisale, da spadajo pod direktorja oziroma so mu neposredno podrejene – opisovali so, da je SOJ »štabna funkcija direktorja«, da delajo »stvari, ki so podpora direktorju« ali pa da so »strokovna služba v nivoju ostalih služb, kot je računovodstvo«. Direktno poročanje vodstvu si osebe razlagajo na dva načina – eni menijo, da si to morajo izboriti sami, drugi, da jim to preprosto pripada, kot kažeta naslednji izjavi:

»Dostopnost direktorja si mora piarovec sam izboriti, če tega ni, je hudič. Moj prvi cilj je zaupanje, na tem gradiš, dobiš pa ga s korektnim in profesionalnim delom.«

/.../

»Direktorju smo odgovorni in v primeru, da bi bili kakšni zapleti, je moja dolžnost, da sporočim vrhu. SOJ je direkten suport managementu. Je pa odvisno, kako ga direktorji dojemajo.«

Vendar je ključno, da direktno poročanje vodstvu obstaja. S tem vodstva ustvarjajo določene pogoje za uspešno krizno komuniciranje, vendar pa se je

pokazalo, da SOJ niso vedno obravnavane kot upravljavska, managerska služba, kot bi moralo biti po teoriji odličnosti (Grunig in drugi 1998). To se je pokazalo pri vprašanju o strateških odločitvah. Večinoma so intervjuvanci povedali, da (ne nujno vedno) prisostvujejo pomembnim, strateškim sestankom, le ena oseba je dejala, da sodelujejo tudi pri strateških odločitvah. Kadar so prisotni na strateških sestankih, se je izkazalo, da je to *»takrat, ko je vodstvo dovolj senzibilno in se zaveda pomena piara«* oziroma je to *»odvisno od vodstva, koliko čuti, da mu mnenje SOJ lahko pomaga«*.

Teorija odličnosti pravi (Grunig in drugi 1998), da je za odlične odnose z javnostmi pomembno, da imajo oddelki avtonomijo za strateške odločitve in s tem avtoriteto, česar v obravnavanih primerih večinoma ne opažamo. Zato ugotavljamo, da pogoji za uspešno krizno komuniciranje niso dovršeni, ker odnosom z javnostmi vodstvo ne priznava managerske funkcije oziroma njihov svetovni nazor ali shema nista takšna, da bi vlogo odnosov z javnostmi dojemali bolj managersko kot tehnično funkcijo. Čeprav so podrejeni direktorju in organizacijsko vpeti v zavod kot managerska služba, jih direktorji očitno ne obravnavajo na ta način. Ena oseba je izpostavila, da bi to moralo biti drugače:

»Piar bi moral imeti vlogo opazovalca pri odločitvah, da potem svetuje, kako neko odločitev predstaviti javnosti. Ker dober piar ve, kako zgodbo pripeljati pozitivno. Tudi če je zgodba negativna, zna dati neko lučko na koncu, da zgodba ne bo tako negativna. Pomembno je, kako neko stvar predstaviš.«

Opažamo, da zaposleni v SOJ sami menijo, da je še posebej v krizi ključno, da so udeleženi pri strateških odločitvah. Ko smo se pogovarjali o krizi in kriznem komuniciranju, je ena oseba to ponovno izpostavila:

»Za krizno komuniciranje je dobro, da je komunikator ves čas vključen v aktivnosti in da je prisoten na ključnih sestankih.«

Ugotavljamo tudi, da zaposleni v SOJ nimajo popolne avtonomije pri svojem delovanju in da vodstvo (včasih pa tudi drugi zaposleni) na koncu vedno odobri ali zavrne njihovo odločitev:

»Si kar vzamem to pravico in velikokrat posežem v zadeve, nikoli pa ne posredujem neavtorizirane zadeve. Vedno pošljem v pregled in potrditev, ker ne morem toliko vsebinsko poznati in lahko naredim napako, se izgubi smisel.«

V intervjujih smo izvedeli, da izjave za medije običajno pripravijo zaposleni sami, SOJ pa jim pomaga »presejati«, »omiliti«, »obdelati«, »pogledati z drugega zornega kota«, da predloge, »kaj povedati in česa za zdaj še ne«. Tukaj opazamo, da je zelo veliko odvisno od posameznikov – tako na strani zaposlenih in vodstva kot na strani SOJ. Kažeta se dve nasprotujoči si praksi – nekateri sledijo nasvetom, ki jih dajejo SOJ, drugi ne. Prav tako se je v intervjujih izkazalo, da si nekateri v SOJ prizadevajo, da imajo avtoriteto, drugi pa niti ne želijo prevzemati odgovornosti. Ena oseba nam je povedala, da si niti ne jemlje »prostih rok« pri strokovnih zadevah, da SOJ ne bi bil kriv, če bi bilo kaj narobe. Tukaj se vidi, da v kakšnem primeru niti ne želi prevzeti odgovornosti za krizno komuniciranje. Druga oseba pa nasprotno izpostavi pomen »drže«, ki jo mora imeti piar, da lahko dela. Ena oseba nam je povedala, da je v preteklosti imela tako proste roke, da je lahko sama pošiljala sporočila brez avtorizacije. Pri tem je izpostavila:

»Dober piarovec mora dobro vedeti, kaj se dogaja v organizaciji, in poznati njeno zgodovino.«

Ker gre pogosto za strokovne, medicinske zadeve, se tukaj kaže tudi pomen poznavanja vsebine, kot pove ena oseba:

»SOJ ne more vedno dojeti kompleksnosti vsebine, velikokrat smo preobremenjeni z vsemi informacijami.« /.../ »Takrat težko nekoga zbrifiraš.« /.../ »Idealno bi bilo, če bi se usedel z govorcem in šel čez ključna sporočila.«

Ključno je torej, da sodelujejo tako strokovnjaki, ki poznajo področje, kot zaposleni v službi za odnose z javnostmi, ki jim pomagajo, da prenesejo svoja sporočila do javnosti na razumljiv in učinkovit način. To med vrsticami izpostavljajo vsi sogovorniki. Zato medijem ne pošiljajo neavtoriziranih izjav, po drugi strani pa zaupajo strokovnosti ostalih zaposlenih:

»Vsi so strokovnjaki na svojem področju in v končni fazi ne morejo povedati nič narobe. Način, kako povejo, pa je odvisen čisto od njih.«

Razlog, da SOJ nima vedno avtonomije pri podajanju izjav za javnost, je torej tudi strokovna narava vsebine sporočil, kar samo po sebi ne bi smelo vplivati na učinkovitost kriznega komuniciranja. Vendar se kaže, da zaposleni vedno ne upoštevajo niti usmeritev zaposlenih v SOJ s področja podajanja sporočila – kakšne poudarke naj dajo, katere besede naj izpostavijo itd. Če bi bila vloga odnosov z javnostmi v zavodih prepoznana kot managerska in bi vodstvo in ostali zaposleni sledili njihovim navodilom pri izvajanju komuniciranja, bi tudi v krizah lahko komunicirali bolj uspešno oziroma bi bilo njihovo krizno komuniciranje lahko bolj učinkovito.

3.5.1.5 Občutek poslanstva in pomembnosti

Teorija odličnosti predlaga, naj imajo zaposleni občutek pomembnosti in poslanstva v celotni organizaciji (Grunig 1992). Tudi tega za obravnavane primere ne bi mogli v celoti trditi. Občutek poslanstva in pomembnosti obravnavanih SOJ smo skušali razbrati iz dinamike njihovih odnosov z vodstvom in ostalimi zaposlenimi. S hipotetično situacijo, ko nekdo od zaposlenih ne želi pred medije, čeprav SOJ to predlaga, smo ugotavljali, kako zaposleni upoštevajo njihove nasvete.

V intervjujih se je izkazalo, da se vodstvo in zaposleni do SOJ obnašajo na dva načina. V eno kategorijo sodijo primeri, kjer so nam osebe povedale, da takšne situacije v njihovem zavodu še niso imeli, drugi pa so se s takšnimi situacijami že večkrat srečali. Pri tem je ena oseba opisala, da ima pri tem pomembno vlogo grajenje zavesti zaposlenih:

»Zavest naših zaposlenih gradimo v tem smislu, da so javni uslužbenci, in če so na takem položaju, so na očeh javnosti.« /.../ »Vendar pa piar racionalno troši njihov čas. Nekdo ne more biti cel dan pred kamerami, delati mora tudi svoje delo, sicer bo naslednji dan spet kriza, ker nekaj ne bo narejeno. Seveda se prej pogovorimo.«

Izkazalo se je še, da je pomembnost odnosov z javnostmi bolje prepoznana tam, kjer so imeli tudi ostali zaposleni izobraževanja s področja komuniciranja:

»To so tudi izkušnje čez leta prinesle, da ljudje zdaj bolj razumejo to področje in pomen tega področja. Tudi drugi so poslušali o pomenu komuniciranja in normah, priporočilih ... So bolj odprti do tega.«

Čeprav se vsi intervjuvanci zavedajo, kako pomemben je nastop pred mediji v kriznih situacijah, nekateri priznavajo, da njihovi nasveti niso vedno upoštevani. Ena izmed oseb, ki se je že znašla v takšni situaciji, je opisala konkreten primer, ko je nekdo od zaposlenih, vendar ne iz SOJ, nekomu svetoval, naj ne nastopi pred mediji, zato je oseba iz SOJ protestno zapustila sestanek. Izpostavila je, da to meče slab ugled na vse, kar jih je po oceni te osebe prepričalo, da so vseeno sledili navodilom SOJ in nastopili pred mediji:

»Probaš prepričati. Stvar je v tem, če ti verjameš v to. Bistveno je, da imaš argumente. Pri tem pomaga tudi podpora drugih. Tudi vodstvo kdaj prevzame pobudo in reče, naj me poslušajo.«

Tukaj se je pokazalo, da zaposleni včasih bolj upoštevajo mnenje drugih strokovnih služb kot SOJ, kar zaposlenim v SOJ zbija občutek pomembnosti, jim pa pri tem pomaga, kadar je vodstvo na njihovi strani.

Zanimiv je tudi primer, ki ga je opisala ena izmed intervjuvanih oseb, ko je zavod najel zunanjega svetovalca za odnose z javnostmi. Tega so vodilni veliko bolj upoštevali kot SOJ, čeprav je podajal ideje, ki so jih razvili v SOJ. Izrazi dvom, da bi sprejeli isto idejo, če bi jo predlagala SOJ. V tem primeru se kaže, da se vodstvo sicer zaveda pomena odnosov z javnostmi, vendar ne zaupa v sposobnosti tiste osebe, ki je zaposlena v SOJ. Tudi to zaposlenim v SOJ zbija občutek pomembnosti.

Da je nastop pred mediji lahko ena izmed večjih težav pri soočanju s krizo, nakazuje primer intervjuvane osebe, ki nam opiše primer, še preden ji postavimo vprašanje s hipotetično situacijo. Prepričevanje zaposlenih, da gredo pred kamero, opiše celo kot *»muko«*. Izpostavi, da je razlika, kadar gre za nekoga iz najožjega

vodstva, ki se zaveda, da mora nastopiti, ali nekoga, ki ni del vodstva. Če govorci niso najožje vodstvo, včasih doseže, da vsaj pisno odgovarjajo ali dajo popravke naknadno. Vendar pa pri tem poudari, da pisna izjava v primeru krize ni enako »močna« kot nastop v živo. Izpostavi problem »čustvenega momenta«, ko je izpoved nekoga močnejša kot njihovo »togo, pisno pojasnilo«. Takšno odzivanje imenuje »zapiranje v bunker«, česar ne odobrava in se zaveda posledic:

»Po tem se začnejo pojavljati nova vprašanja in spet morajo pojasnjevati, afera se multiplicira.«

Izkazalo se je, da se take situacije pogosteje dogajajo, kadar imajo zaposleni negativne izkušnje z mediji:

»Problem so aferaški mediji, ki samo sesuvajo. Tudi če pojasnimo. Lahko jim vse servisiraš, pa ne upoštevajo. Potem imamo težavo dobiti ljudi pred kamero.«

Ugotavljamo, da se SOJ zavedajo, da so krize za medije vsakodnevna tema, saj dvigujejo gledanost, poslušanost oziroma branost in so ena izmed petih najpomembnejših dogodkov, ki ustvarjajo dobro novinarsko zgodbo (Novak, 2000). Kadar SOJ to predstavijo zaposlenim, opazamo, da je težav manj:

»Včasih imajo mediji zelo negativen pristop.« /.../ »Mogoče smo si delno sami krivi, bi morali spremeniti kakšne korake, biti bolj aktivni na družbenih medijih in podobno.« /.../ »Moja vloga v hiši je dejansko zagovarjanje novinarjev – včasih pravim, da sem tampon, na eni strani sem glasnik novinarjev, jih zagovarjam, čeprav jih včasih dobim zato po nosu, po drugi strani pa v relaciji do novinarjev zagovarjam hišo in strokovnjake. Jasno, vedno zastopam interese hiše.«

V primerih, ko SOJ načrtno gradi zavest zaposlenih o tem, kako je v kriznih situacijah pomembno nastopiti pred mediji, in kadar to podpira vodstvo zavoda, lahko iz odgovorov intervjuvancev sklepamo, da ne prihaja do konfliktov in je krizno komuniciranje lahko uspešnejše, zavodi se odzivajo hitreje. Kadar se zaposleni tega ne zavedajo in imajo ob tem še slabe izkušnje, pa ne sledijo nasvetom službe za odnose z javnostmi – in posledično krizno komuniciranje ne more biti zelo uspešno.

Četudi je pogosto prisotno nerazumevanje zaposlenih do pomena komuniciranja z javnostmi in komuniciranja ne postavljajo na prednostno listo, se ne zavedajo posledic negativne publicitete, pa je to ne nazadnje, kot izpostavi ena oseba, del njihovih nalog, da svetujejo, zato tudi ta oseba meni, da jih zaposleni preprosto morajo upoštevati. Argumenti, ki jih v takih primerih uporabljajo, so predvsem povezani z negativnimi posledicami krize:

»Glede na aktualnost teme presodim, kako je s tem, in jih prosim. Jutri bodo lahko vsi mediji napačno govorili, zato jih vprašam, ali jim je lažje napisati kratek odgovor ali da vsi narobe napišejo in bomo morali demantirati.«

3.5.2 Pripravljenost na krizo

V drugi kategoriji, ki smo jo v analizi opredelili, smo skušali iz odgovorov, ki smo jih pridobili v intervjujih, izluščiti morebitne težave, ki nastajajo pri implementaciji kriznega komuniciranja v obravnavanih javnih zdravstvenih zavodih, oziroma smo ugotavljali, kakšna je širše gledano njihova pripravljenost na morebitno krizo tudi izven teorije odličnosti.

Izkazalo se je, da veliko težavo že v izhodišču predstavljajo nerealna pričakovanja vodstev zavodov ter nepoznavanje pojmov kriza in krizno komuniciranje zaposlenih v odnosih z javnostmi. Prav tako se kažejo določene težave v odnosu med SOJ, zaposlenimi in vodstvom.

3.5.2.1 Pričakovanja vodstva

V intervjujih se je izkazalo, da prihaja do velikega razkola med tem, kaj vodstva v krizi od oddelkov za odnose z javnostmi želijo in kaj ti menijo, da jim lahko ponudijo. Vodstva imajo po poročanju intervjuvancev do njih pogosto nerealna pričakovanja – pričakujejo, da bodo iz kriznih dogodkov sposobni v medije prenesti le pozitivne novice. Nevtralni članki, ki jih intervjuvanci dojemajo kot uspeh v času krize, vodstva ne zadovoljijo – pogosto pričakujejo le pozitivne objave, čeprav je organizacija sredi krize. Ena oseba je to izpostavila tako:

»Pričakujejo od piara, da smo zid, ki jih bo obvaroval pred vsemi neprijetnimi vprašanji in krizami. Ampak mi ne moremo obraniti, če nam ne dajejo pravih odgovorov in če nas ne servisirajo z informacijami. Pričakujejo, da se bomo mi z novinarji dogovorili, kako naj pišejo. Ampak to ne gre.«

Tukaj se je izkazalo, da vodstvo dojema vlogo SOJ v krizi kot zelo pomembno, ampak da ima previsoka in nerealna pričakovanja. Poleg tega vodstvo do SOJ očitno niti ni vedno iskreno.

Tudi pri opisovanju krize so nekatere osebe izpostavile enako težavo:

*»Tu je cela dinamika in tisoč palet, ki jih kot piarovec ne moreš obvladati.« /.../
»Naši službi je težko. Upoštevajo te ali pa ne. Če se zgodba obrne pozitivno, je naša služba super, če so pa prispevki negativni, pa smo zanič, ker da ne znamo komunicirati. Pričakujejo, da bomo novinarje prepričali, da tega ne pišejo.«*

Tukaj velja spomniti, kar izpostavi Jančič (1998 in 1999), da mora organizacija v prvi vrsti dobro delovati, ne le komunicirati, da deluje dobro, saj še tako dobro komuniciranje ne more izničiti slabega dela organizacije. Tega se vodstva obravnavanih zdravstvenih zavodov očitno ne zavedajo, saj pričakujejo prav to, da bodo oddelki za odnose z javnostmi zakrili in izničili morebitne slabe prakse, ki se v njihovih zavodih izvajajo.

3.5.2.2 Poznavanje pojmov kriza in krizno komuniciranje

Poznavanje pojmov kriza in krizno komuniciranje zaposlenih v oddelkih za odnose z javnostmi je zelo različno, v določenih primerih pa zelo pomanjkljivo. Ena oseba nam je povedala, da niti ne verjame v priročnike o kriznem komuniciranju – pojem torej pozna, pove, da so krize v njihovi instituciji neprestano, vendar ne verjame, da se lahko nanje uspešno pripravi:

»Afera se razlikuje od afere, kriza od krize. Imaš priročnike, kako komunicirati, toda za vsako točko pride 'ampak'. Enostavno se ne da naprej pripravljati.«

Izkazalo se je, da intervjuvanci krizno komuniciranje dojemajo na nasprotujoče si načine. Nekateri niti ne ločijo kriznega komuniciranja od drugih vrst komuniciranja:

»Komuniciranje ni drugačno, ampak so pričakovanja z nasprotne strani drugačna. Radi bi od nas stališče ali informacijo, ki je nimamo, pa smo pod pritiskom.« /.../ »Je komuniciranje v času, ko so razmere spremenjene. Ampak sporočilo za javnost je zelo podobno sporočilu po sestanku. Enako ga strukturiraš, le vsebina je drugačna.«

Po drugi strani so se vsi sogovorniki pri opisovanju krize že navezali na komuniciranje in ga ovrednotili kot zelo pomembnega v času krize, označijo ga tudi kot »napornega«. Zavedajo se torej pomena komuniciranja v krizi.

Krizo so intervjuvanci opisovali kot nenačrtovane dogodke, omenili so pritiske in vlogo medijev. Nekateri so uporabili izraz »nenadno« ali »nenačrtovano«. Nekateri opišejo ustanovitev posebnih ekip, kriznih skupin, ki se ukvarjajo s krizno situacijo. Ena oseba pa krize dojema le kot nesreče (naravne, balonarska, žled, epidemije, zastrupitve, legionela, potresi, vojne), med tem ko ostalih vrst krize ne prepozna.

Pri opisovanju lastnosti krize so intervjuvanci pokazali, da se zavedajo velikega vpliva, ki ga ima kriza na velik del prebivalstva – vsi so izpostavljali vlogo množičnih medijev. Njihovi odgovori kažejo tudi na negotovost ali nemoč. Nihče pa posebej ne izpostavi tveganj, ki jih krize prinašajo, ali pa morebitnih visokih ekonomskih stroškov. Slednje je lahko tudi zato, ker gre za javne zavode, kjer ne veljajo enake zakonitosti kot v privatnih podjetjih. Samo ena oseba posebej izpostavi ugled, ki lahko trpi ob neuspešnem kriznem komuniciranju. Intervjuvancev sicer nismo posebej izpraševali o ugledu, vendar večina sama ni izpostavila ogroženosti ugleda, ki se v času krize kaže kot škoda, ki jo organizacija lahko utрпи (Combs 2007). Prav tako ne izpostavljajo težav zaradi zaupanja ljudi v državne institucije, nekateri izpostavijo zaupanje le v odnosu vodstva do oddelkov za odnose z javnostmi.

Tukaj se ponovno kažejo priložnosti za izboljšave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja. Za uspešno krizno komuniciranje je namreč v prvi vrsti pomembno prepoznavanje in proučitev tega pojma tako zaposlenih v odnosih z javnostmi kot vodstva zdravstvenih zavodov.

3.5.2.3 Sposobnost predvidevanja krize

Pomembna značilnost krize je, da je težko predvidljiva, kar izpostavijo tudi intervjuvanci. Pravijo, da se krizo težko predvidi, so pa nekateri dejali, da »se *tik pred zdajci da kakšno stvar zavohati*« ali to označili kot lastnost dobrega para, kar potrjuje teorija o kriznem komuniciranju in upravljanju (Coombs 1999; Mitroff in Pearson 1993; Pheng, Ho in Ann 1999; Perry Wooten in Hayes James 2008; Novak 2000). Vendar so pri opisovanju krize vsi sogovorniki navajali le drugo, tretjo in četrto fazo krize, niso pa opisovali prve in zadnje, ki smo ju v teoretičnem delu naloge celo povezali – prva se nanaša na pripravo na krizo, zadnja pa na evalvacijo in učenje; obe fazi pripomoreta prav k predvidevanju krize.

Četudi so vsi sogovorniki, ko smo jih posebej vprašali o evalvaciji, bili tej naklonjeni, je po drugi strani ne dojemajo kot samoumevne faze v krizi. Kot lahko sklepamo iz njihovih odgovorov, se večinoma ne zavedajo pomena analiziranja krize. Vse osebe so odgovorile, da so za evalvacijo krize, vendar so se njihove kasnejše obrazložitve zelo razlikovale. Izkazalo se je, da intervjuvanci evalvacije dojemajo na dva načina – kot zelo pomembne ali kot postransko zadevo, ki jo lahko izvedeš tudi neformalno oziroma spremljaš samo medijske objave.

Ena oseba je izpostavila, da je naklonjena bolj neformalni evalvaciji, saj da je birokracije sicer že dovolj. Povedala je tudi:

»Za evalvacije po navadi ni časa. Poleg tega gre včasih za osebne podatke – ne moremo brskati po njih. Včasih pa spremljamo mesečno kakšne trende, da vemo, kaj se dogaja. Nekatero zgodbo še niso zaključene.«

Da je časovna komponenta pri tem pogosto odločilna, ugotavlja tudi Coombs (1999), vendar tako kot ostali teoretiki kriznega komuniciranja, ki smo jih

predstavili, poudarja, da je pomembno, da vodstva ocenijo svoje delo, četudi to vzame veliko časa, saj lahko le preko ocenitve preteklega delovanja organizacije izboljšajo svoje delovanje za prihodnje krize, ki bodo prej ali slej nastopile. Izkazalo se je tudi, da evalvacije intervjuvanci vedno ne dojemajo kot celostne ocenitve delovanja v krizi. Ena oseba je pri evalvaciji imela v mislih zgolj klipinge pozitivnih in negativnih objav. Po drugi strani pa nekatere osebe menijo, da je treba vedno evalvirati aktivnosti. Navajamo tri primere, ki to ilustrirajo:

»Načeloma so to živi dokumenti, ki jih je treba nadgrajevati. Tudi ko se kriza dogaja, moraš ves čas imeti neko samoevalvacijo, da že sproti lahko kaj izboljšuješ ali spreminjaš. Evalvacija lahko prinese izboljšavo. Gotovo bo spet kakšna kriza. Ne vemo zagotovo, kdaj, ampak vemo, da bodo. Če bomo na to vsaj delno pripravljene, so lahko zadeve delno obvladljive.«

/.../

»Medijski cirkus se šele po krizi začne. Ker je to potem čas analize, vrednotenja za nazaj, v ospredje pridejo vsi komentarji ... Takrat se delo šele začne – kaj je treba spremeniti za naprej, kaj je bilo dobro, slabo, kje rabimo spremembe, resurse, je bil kdo kaznovan, so kakšne posledice itd. Delo za komuniciranje se takrat šele začne. Velikokrat lahko dobro spelješ zadevo, ni tisti dogodek končen, ampak se še nadaljuje.«

/.../

»Evalvacije se delajo za naprej, če se kaj podobnega ponovi. Imam v glavi, kaj narediti, s kom se povezati, če izbruhne epidemija. Ljudem je treba dajati informacije še naprej. Da so prepričani, da smo prebrodili krizo. Tudi ne moreš prenehati komunicirati tega, ker novinarji sprašujejo o izkupičkih.«

S pripravljenostjo na krizo je povezano vprašanje načrtovanja, kjer smo ugotovili, da organizacije večinoma nimajo pripravljenih kriznih scenarijev ali načrtov, po katerih bi komunicirali v primeru krize – čeprav je prav to zelo pomembno za uspešno odzivanje v krizi (Dubrovski 2011; Benoit 1997).

Medtem ko so večinoma dejali, da imajo pripravljene načrte za primer epidemij, so nekateri povedali, da nimajo nikakršnega načrta za krizne situacije. Načrtovanje v širšem smislu – ne le za epidemije, ampak za morebitne drugačne krize, se torej v vseh organizacijah zapostavlja.

Po drugi strani pa sta dve osebi pri opisovanju hipotetične situacije, ko nekdo od zaposlenih ne želi nastopiti pred mediji, izpostavili prav protokol oziroma komunikacijski načrt v primeru epidemije, po katerem je vnaprej določeno, kdo je komunikator, kar odnosom z javnostmi olajša iskanje sogovornikov in omogoči hitrejše odzivanje. Prav iskanje sogovornikov pa ena oseba, kjer načrta nimajo, izpostavi celo kot »muko« in težavo pri soočanju s krizo. Ker je pri uspešnem kriznem komuniciranju pomembna hitra odzivnost, je tukaj še ena priložnost za izboljšavo kriznega komuniciranja. Če bi imeli pripravljene načrte tudi za drugačne vrste kriz, bi lahko bilo njihovo krizno komuniciranje bolj učinkovito.

2.5.2.4 Sodelovanje in usklajevanje z drugimi institucijami

Za uspešno krizno komuniciranje je pomembno usklajevanje med vsemi akterji, ki so vpleteni v krizo, česar se, kot smo v analizi ugotovili, zaposleni v SOJ zavedajo le do določene mere. Vsi si prizadevajo, da delujejo usklajeno – ko si razdelijo vloge pri komuniciranju –, ko nastopijo krizne situacije, v katerih se znajdejo z drugimi zdravstvenimi zavodi. Vendar so sami opozorili, da usklajevanje ni vedno dobro izvedeno, in tukaj vidijo možnosti za izboljšave.

Vse osebe so povedale, da pri komuniciranju sodelujejo z drugimi zdravstvenimi ustanovami. Usklajevanje pa razumejo predvsem v smislu dogovora »kdo bo kaj povedal«; da si razdelijo področja, ki jih bo vsaka izmed institucij komunicirala. Ena oseba je razložila, da se je smiselno uskladiti, ker so vsi javni zavodi in kot taki del javne uprave. Izkazalo pa se je, da večinoma ne usklajujejo svojih pozicij, čeprav je to za javne zdravstvene zavode priporočljivo (Holmes in drugi 2009). Ena oseba opiše primer, ko se je zgodilo, da so direktorji različnih zavodov uskladili skupno izjavo, a se je »med vrsticami točno videlo, kakšne pozicije imamo«. Usklajevanje pozicij se jim ne zdi primerno:

»To bi verjetno bil že del lobiranja. Mogoče imajo to direktorji čez, jaz ne. Ampak da imam informacijo, kaj so drugi komunicirali.«

Vse osebe so se pri tem vprašanju že navezale na krizne situacije, saj so izpostavile, da se usklajujejo z drugimi organizacijami v primeru *»izrednih dogodkov«*, kot primer usklajevanja so navajale primere kriz. Zavedajo se torej, da je usklajevanje v primeru krize pomembno. Ena oseba pa je povedala, da se usklajujejo tudi takrat, ko neka organizacija nima svoje službe SOJ:

»Ampak se ne vtikamo v tuje zadeve, razen če pride do ravni, ko so zapleti zelo močni in je v medijih zelo negativno nastrojeno.«

Ena oseba je izpostavila, da je pomembno mreženje in kontakti z drugimi institucijami. Izvedeli smo, da se strokovnjaki za odnose z javnostmi v zdravstvu povezujejo v skupino, kjer si izmenjujejo informacije in delijo izkušnje, kar je lahko zelo koristno pri soočanju s krizami, saj se s tem lahko učijo iz napak drugih.

Ugotavljamo, da se vse osebe zavedajo pomena mreženja, sodelovanja in usklajevanja v kriznih situacijah, vendar same priznavajo, da to usklajevanje ni vedno dobro izvedeno – in tukaj vidimo še priložnosti za izboljšavo, predvsem pri usklajevanju pozicij, s čimer bi v skupnem nastopu lahko delovali bolj prepričljivo.

2.5.2.5 Vpliv politike

V intervjujih se je izkazalo, da ima pri kriznem upravljanju v javnih zdravstvenih zavodih zelo pomembno vlogo politika. Vlogo politike so v luči bližajočih se volitev izpostavile osebe celo kot znak, po katerem lahko vedo, da bodo tudi v zdravstvu v predvolilnem dogajanju nastopile številne krize. Pri vprašanju o predvidevanju krize je ena oseba celo dejala, da se *»medicinske zadeve težje, zakonodajne pa lažje predvidi«*. To pa pomeni, da so bolj predvidljive krize, ki so posledice političnih odločitev.

Pri opisovanju krize je ena oseba izpostavila, da *»za piarovce nastopi kriza takrat, ko se vodstvo razkolje«*, in se navezala na pomen politike in različnih interesov, ki na to vplivajo:

*»Križa se stopnjuje, ko se vmeša politika. Potem začnejo stvari za piar postajati neobvladljive, ker se trejo interesi različnih skupin, politika se meša v vodstvo, to se razkolje, sporočila niso enotna, iz hiše začnejo uhajati informacije.«
/.../ »Dobiš vprašanja in veš, da novinar ne more tega vedeti. Se vidi, da ima notranje vire. Na tak način odgovarjati je potem nemogoče. Ker ima on en vir, ti pa mu serviraš druge odgovore, ki so med seboj skregani.«*

Ker gre v vseh primerih za javne zavode, direktorje nastavlja politika. Pri menjavah mandatov direktorjev se je ponovno izkazalo, da igra pri uspešnem kriznem komuniciranju pomembno vlogo politika, ki nastavlja kadre v vseh javnih zdravstvenih zavodih. Več oseb je to izpostavilo, ena je celo navedla primer, ko je zaradi različnih političnih prepričanj v preteklosti imela težave z enim od direktorjev, saj zaradi tega med njima komunikacija skorajda ni potekala.

Na dejstvo, da politika vpliva na krize in krizno komuniciranje, osebe v SOJ seveda ne morejo vplivati. Je pa zato toliko bolj pomembno, da so SOJ vselej čim boljše pripravljene na soočanje s krizo in kriznim komuniciranjem, saj so krize tudi zaradi vpletanja politike v zdravstvo očitno neizbežne.

3.5.2.6 Zadovoljstvo z zaposlitvijo v SOJ

Pri ustvarjanju pogojev za uspešno krizno komuniciranje je pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom, kot je izpostavila ena oseba:

»Iz človeka boš več dobil, če bo nagrajen in če bo zadovoljen.«

Izkazalo se je, da v času krize zadovoljstvo SOJ trpi, kadar vodstvo dela zaposlenih v SOJ ne ocenjuje kot uspešnega ali pa ne razume, kaj sploh lahko naredijo v primeru krize in kaj ni v njihovem dosegu:

»Vsaka krizna situacija za sabo potegne negativne ali pa vsaj nevtralne prispevke, pozitivnih pa ni. Zato je vsakič slaba volja, zakaj je naslov tak, čeprav je v tekstu prisotna izjava direktorja, ki za moje pojme uravnoteži to zadevo. Ampak v njegovih očeh pa ne. Sigurno se managerji premalo zavedajo, kaj pomeni, da uravnotežiš zadevo, ker ne moreš narediti pozitivne iz ene slabe stvari.«

Po drugi strani zadovoljstvo ne trpi, kadar vodstvo njihovo delo pohvali, ga spoštuje – in potem tudi uslužbenci dojemajo to kot uspeh ali celo nagrado – zadovoljstvo jim prinašajo uspeh, pohvala, izziv in celo privilegij, ki ga zanje lahko predstavlja kriza. Ena oseba omeni celo adrenalin, med opisovanjem primera krize pa uporabi besedno zvezo, da so se »zabavali«. Podobno kažejo nekatere izjave intervjuvancev:

»Zadovoljstvo je izpeljati nek projekt in ugotoviti, da so mediji dobro pisali. To je tisto, kar dobiš.« /.../ »Nagrada je že dovolj velika, če te nekdo pohvali, da si nekaj dobro naredil. To odtehta. Taka nagrada pride tako od vodstva kot tudi od novinarjev, če so zadovoljni, da so dobili, kar so potrebovali.«

Vsi intervjuvanci se zavedajo, da trenutno v javnih zavodih zaradi zakona o uravnoteženju javnih financ ne morejo pričakovati nagrajevanja ali napredovanja, ki bi jih lahko stimuliralo in pripomoglo k večjemu zadovoljstvu z zaposlitvijo. Včasih se na svoj način nagradijo sami:

»Greš na malico za dalj časa in nadoknadiš nadure. Ko vidiš, da imaš čas, stopiš nekam privat.«

Izkazalo se je še, da management v času finančne krize, ko se v javnih zavodih varčuje, to najprej izvaja na področjih, kot so odnosi z javnostmi. Po drugi strani so nam intervjuvanci izpostavili prav povečanje kadra na področju odnosov z javnostmi kot priložnost za izboljšanje komuniciranja v času krize. Ena oseba pri tem vprašanju izpostavi tudi »težko« situacijo vodstva:

»Vodstvo je tudi v težkem položaju. Nima vzvodov, da bi nagrajevalo uspešne, ki delajo dobro, ki so strokovnjaki, garajo. Ni lestvice. Tudi za ostale zaposlene. Skratka, sistemsko je vse narobe in ni odvisno od vodstva. Če bi bilo od njih, bi gotovo nagrajevali, kot bi si vsak zaslužil.«

Po drugi strani pa ena oseba izpostavi, da nagrad ni, ker njihovo delo ni »prepoznano«:

»Najbolj se prepozna, če greš na drugo delovno mesto in te pogrešajo. Ko si tam, pa ne.« /.../ »Piar je delo, kjer nimaš mehanizmov, da bi dokazal, kje je bila

tvoja dodana vrednost – če se dobro razumeš z novinarji in jih lahko pokličeš, kje se bo vrednotilo?»

Ponovno se je izkazalo, da je ključno, kako vodstvo prepoznava pomen dela SOJ, saj to močno vpliva na zadovoljstvo z njihovo zaposlitvijo. Že pohvala njihovega dela lahko pripomore k večji zagnanosti in posledično učinkovitosti kriznega komuniciranja.

3.5.2.7 Bogovi v belem

V intervjujih se je izkazalo, da je eden od razlogov za neprepoznavanje dela SOJ včasih tudi dejstvo, da v zdravstvenih zavodih prevladujejo zdravniki, ki so visoko izobražen in inteligenen kader. Intervjuvanci zato opažajo, da se zdravniki pogosto počutijo samozadostni tudi na področju komuniciranja in odnosov z javnostmi. Za zdravnike uporabijo metaforo »*bogovi v belem*«, pri čemer ima to tukaj negativno konotacijo, saj poročajo, da zdravniki pogosto podcenjujejo tiste zaposlene, ki niso zdravniki, ti pa imajo zato občutek drugorazrednosti. Zaposleni v SOJ imajo zato včasih občutek, da zdravniki nimajo posluha za njihove nasvete in njihovo izobrazbo dojemajo kot manj vredno. To ilustrirajo naslednje izjave:

»Zdravniki včasih mislijo, da bolje vedo, kako komunicirati.« /.../ »Občutek, kot da si le koordinator, da bo pa že on vedel, kako in kaj.« /.../ »Če ima zaposleni ves čas občutek, da je drugorazredni uslužbenec ... ni dobro za klimo, vzdušje, zadovoljstvo z delovnim mestom. Pogrešam boljši odnos na splošno.«

Po drugi strani pa se je izkazalo, da se zdravniki čedalje bolj zavedajo pomena komuniciranja. To ilustrirata dve osebi:

»Skoraj na vsakem sestanku se vrtimo okrog komuniciranja in problemov pri komuniciranju, zaradi česar kakšne stvari ne funkcionirajo. Dejansko vedno pridemo do problema pri komuniciranju, napačnega komuniciranja in podobno.« /.../ »Ta dvojnost je posledica tega, ker mislijo, da vse vedo. To je njihov splošni pogled na svet. Če imaš opravka z nekom, ki vse ve in zna, ga ne boš prepričal niti s tisoč dobrimi argumenti. To mi včasih poruši veliko dela. Obenem pa so tudi

zelo svetle izjeme, ki so veliki strokovnjaki z dolgoletnimi izkušnjami, in so odprti, te poslušajo, upoštevajo in vprašajo.«

Še ena oseba oceni zdravnike kot »zelo zahtevno ciljno skupino«:

»So visoko izobraženi, hierarhični, zahtevni po naslavljanju s titulami in izraženo absolutno spoštljivostjo do vsega. Po drugi strani pa so tudi dojemljivi in se jih da z mirnim pristopom omeščati. Ampak sigurno so zelo zahtevni. Sprva nate pogosto gledajo po strani, ker si družboslovno izobražen, ampak z delom, ko vidijo, da te rabijo, te potem tudi upoštevajo. Ampak težko prideš do njih.«

Tudi tukaj se kaže priložnost za implementacijo učinkovitejšega kriznega komuniciranja – kot tudi nekateri sogovorniki povedo, je pri tem ključnega pomena tudi interno komuniciranje. Ker veljajo zdravniki za zahtevno skupino, ki od odnosov z javnostmi očitno pričakuje podobno perfekcijo kot pri zdravniškem delu, je toliko pomembnejše, da je krizno komuniciranje čim bolj učinkovito, saj se prav v krizi izkaže pomen komuniciranja in odnosov z javnostmi.

4 SKLEP

Z analizo osebnih intervjujev z zaposlenimi v odnosih z javnostmi v petih javnih zdravstvenih zavodih smo iskali odgovore na štiri izhodiščna raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na vlogo in pomen kriznega komuniciranja v javnih zdravstvenih zavodih.

Na prva tri vprašanja odgovarjamo nikalno: management zdravstvenih zavodov se ne zaveda pomena odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja, ne ustvarja pogojev za uspešno krizno komuniciranje in se v ključnih in konkretnih situacijah ne odziva tako, da bi omogočal pogoje za krizno komuniciranje. S četrtem vprašanjem smo iskali morebitne težave pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvenih zavodih, ki smo jih prav tako obravnavali v analizi.

Ugotavljamo, da imajo obravnavane službe za odnose z javnostmi (v nadaljevanju SOJ) le nekatere značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, kot jih opredelijo Grunig in drugi (1998), veliko pa je še možnosti za izboljšave.

Večinoma so SOJ ločeni in samostojni oddelki, zaposleni pa imajo primerno izobrazbo in/ali izkušnje. Vendar se je pri vprašanju o dodatnem izobraževanju na področju komuniciranja izkazalo, da vodstva zaposlenih ne spodbujajo k izpopolnjevanju na tem področju, kar je lahko problematično, če zaradi tega zaposleni ne sledijo novim trendom na področju komuniciranja, ki se neprestano razvijajo. Pomanjkljivo je tudi, da v oddelkih nista vedno zastopana oba spola, zaradi česar se prav tako lahko izgublja potencial za odličnost.

Značilnost odličnosti, ki jo obravnavane SOJ imajo, je direktno poročanje vodstvu. Nekateri sogovorniki so to celo izpostavili kot ključno za to, da jih ostali zaposleni upoštevajo, pri oceni odnosa z vodstvom pa so, kadar so ga ocenili kot korektnega, izpostavljali prav dostopnost direktorjev. S tem lahko rečemo, da vodstva ustvarjajo določene pogoje za uspešno krizno komuniciranje. Vendar pa se je izkazalo, da SOJ, čeprav so intervjuvanci zase uporabljali besede, kot je

»štabna funkcija«, niso vedno obravnavane kot upravljavska, managerska funkcija, kot bi po teoriji odličnosti morali biti. Zato pogoji za uspešno krizno komuniciranje niso dovršeni, saj svetovni nazor vodstva ni takšen, da bi vlogo odnosov z javnostmi dojemali bolj managersko kot tehnično funkcijo.

Izkazalo se je tudi, da zaposleni v SOJ v določenih primerih pomanjkljivo poznajo pojma kriza in krizno komuniciranje, tudi tukaj je priložnost za izboljšavo. Ugotovili smo tudi, da v javnih zdravstvenih zavodih večinoma nimajo pripravljenih načrtov za krizno komuniciranje, razen v primerih epidemij, ki pa sodijo le v eno izmed sedmih osnovnih vrst krize, ki smo jih predstavili v nalogi. Zaradi pomanjkljivega načrtovanja je implementacija uspešnega kriznega komuniciranja lahko manj učinkovita. Prav načrtovanje lahko namreč omogoči hitro in učinkovito odzivanje na krizo. Izkazalo pa se je še, da zavodi pogosto niti ne evalvirajo svojega delovanja v krizi, zaradi česar izgubljajo možnosti, da bi se iz preteklih kriz lahko učili in tako nadgrajevali svoje krizno komuniciranje.

Predvsem so se kot težava pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja izkazala nerealna pričakovanja vodstva do odnosov z javnostmi. Kot smo lahko razbrali iz odgovorov, vodstva pogosto pričakujejo, da imajo odnosi z javnostmi skorajda čarobni recept, po katerem lahko vsako krizo pretvorijo v pozitivne novice, kar je nemogoče, zaradi tega pa prihaja do konfliktov in težav v odnosu med zaposlenimi. Izkazalo se je tudi, da predstavlja veliko težavo neprepoznavanje pomena odnosov z javnostmi, zaradi česar zaposleni v SOJ pogosto nimajo občutka poslanstva in pomembnosti v organizaciji, kar bi po teoriji odličnosti prav tako morali imeti.

Težave v odnosih lahko predstavlja tudi posebnost kadra, ki je v večji meri zaposlen v zdravstvenih zavodih – zdravniki. Intervjuvanci so razlagali, da gre za izjemno zahtevno skupino, ki ima nadpovprečno visoko izobrazbo, njihova pričakovanja do drugih so tako zelo visoka. Zato imajo ne-zdravniki v zavodih pogosto občutek manjvrednosti, njihovega dela zdravniki ne prepoznajo kot pomembnega. Posledično si zdravniki včasih ne pustijo svetovati na področju komuniciranja in odnosov z javnostmi, kar v določenih primerih lahko oteži krizno komuniciranje, ga zavleče ali celo onemogoči njegovo učinkovito implementacijo.

Posledica neprepoznavanja njihove vloge je tudi, da vodstvo SOJ za delo ne pohvali, kar v času, ko je zamrznjeno finančno nagrajevanje v javnem sektorju, lahko odtehta nagrado. Če zaposleni niso nagrajeni in če njihova vloga ni prepoznana, je večje njihovo nezadovoljstvo z zaposlitvijo, pri svojem delu so posledično manj prizadevni – in je tudi krizno komuniciranje lahko manj uspešno.

Izkazale so se velike razlike v posameznih primerih. Na odločanje v času krize pa ima velik vpliv tudi politika, saj smo obravnavali javne zavode, ki imajo vselej politično nastavljena vodstva. Tukaj so osebe izpostavile, da prav zaradi politike prihaja do številnih kriz – posebej pred volitvami.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo zanimivo narediti analizo oddelkov za odnose z javnostmi v privatnih zdravstvenih zavodih in obe analizi primerjati. Tako bi lahko ugotavljali, kolikšna je pri implementaciji učinkovitega kriznega komuniciranja v zdravstvu pomembna finančna komponenta in kakšne so razlike ali podobnosti v kriznem komuniciranju med javno in zasebno sfero. Prav tako bi bilo zanimivo opraviti intervjuje z vodstvi zdravstvenih zavodov, da bi lahko ugotavljali, ali prihaja do neskladnosti med ugotovitvami vodilnih in tistih, ki delajo v službah za odnose z javnostmi.

5 LITERATURA

1. Ašanin Gole, Pedja. 2000. *Krizno in konfliktno komuniciranje*. PiaR 1: 1–3.
2. Badovinac, Vanja. 2007. *Pomen psihološke pomoči ob naravnih nesrečah*. Ujma (21). Dostopno prek: <http://www.sos112.si/slo/tdocs/ujma/2007/246.pdf> (13. marec 2014).
3. Benoit, L, William. 1997. *Image repair discourse and crisis communication*. Public Relations Review 23 (2): 177–186. Dostopno prek: http://ac.els-cdn.com/S0363811197900230/1-s2.0-S0363811197900230-main.pdf?_tid=bdd0a6dc-cc73-11e3-bed9-00000aab0f02&acdnat=1398428503_80d11f0615863f8e2614710c6a025da6 (25. april 2014).
4. Cehnar, Jasmina 2013. *Bolnišnicam brez denarja prekinili dobavo zdravil*. Arhiv časnika Večer. Dostopno prek: www.vecer.com (1. junij 2014).
5. Coombs, W. Timothy. 1999. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks London New Delhi: SAGE Publications.
6. --- 2007. *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. Corporate Reputation Review 10 (3): 163–176.
7. --- 2010. *Parameters for crisis communication*. V Handbook of crisis communication, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 17–53. Chichester UK, Malden: Wiley-Blackwell.
8. --- in Sherry J. Holladay. 2010. *The Handbook of Crisis Communication*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
9. De Leeuw, Edith, Hox Joop in Don Dillman. 2008. *International Handbook of Survey Methodology*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
10. Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
11. --- 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

12. Fearn-Banks, Kathleen. 2001. *Crisis Communication: A Review of Some Best Practices*. V Handbook of public relation, ur. Robert Heath, 479–485. London: Sage publications.
13. Fearn-Banks, Kathleen. 2007. *Crisis communication: A casebook approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. Dostopno prek: Google Books.
14. Gabrijan, Vladimir. 1996. *Image*. V: Vidic, Franci (ur.): *Sodobni marketing*. 170–181. Ljubljana: GEA College.
15. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
16. Grunig, Larissa, Grunig James in David Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
17. Grunig Larissa, Grunig James in Dejan Verčič. 1998. *Ali so načela 'odličnosti' IABC splošno veljavna primerjava Slovenije in Združenih držav amerike, Velike britanije in Kanade*. Ljubljana: Teorija in praksa 35 (4): 714–737.
18. Grunig, James (ur.) 1992. *'Fxcellence in Public Relations and Communication Management'*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
19. Guth, David W. in Charles Marsh. 2003. *Public Relations: a values-driven approach*. Boston: Pearson Education, Inc.
20. Jančič, Zlatko. 1998. *Nevidna povezava ugleda države in podjetij*. Teorija in praksa 35 (6): 1028–1041. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kutin, Andreja. 2014. *Huda proračunska gripa*. Arhiv časnika Večer. Dostopno prek: www.vecer.com (15. april 2014).
23. Kline, Mihael, Marko Polič in Vlasta Zabukovec. 1998. *Javnost in nesreče: obveščanje, opozarjanje, vplivanje*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
24. Lawton, Luis. 2013. *Public health and crisis leadership in the 21st century*. Perspectives In Public Health 133 (3): 144–5. Dostopno prek: <http://rsh.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/133/3/144.full.pdf+html> (10. marec 2014).
25. Lerbinger, Otto. 1997. *The crisis Manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

26. Logar, Nataša, Dejan Verčič in drugi. 2013. *TERMIS: Terminološka podatkovna zbirka odnosov z javnostmi*. Zbirka Termania. Ljubljana: FDV. Dostopno prek: <http://www.termania.net/slovarji/111/termis> (10. marec 2014).
27. Malešič, Marjan, Bašič Hrvatina Sandra in Marko Polič 2006. *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Malešič, Marjan. 2004. *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*. Ljubljana: FDV.
29. Mekina, Borut. 2013. *Jaz zase, ti zame*. Arhiv tednika Mladina. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/143867/jaz-zase-ti-zame/> (20. marec 2014).
30. Millar, Dan P. in Robert Lawrence Heath. 2004. *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. Dostopno prek: Google Books.
31. Mitroff, Ian in Gus Anagnos. 2001. *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom. Dostopno prek: Google Books.
32. Moss, Danny, Gary Warnaby, Louise Thame. 1997. *Public relations or simply product publicity? An exploration of the role of public relations in the UK retail sector V*: Moss, Danny, Toby MacManus, Dejan Verčič (ur.): *Public Relations Research: An International Perspective*. 135–159. London in Boston: International Thomson Business Press.
33. Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Nsiah-Kumi, A. Phyllis. 2008. *Communicating effectively with vulnerable populations during water contamination events*. *Journal of Water and Health* 6 (1) : 63-75. IWA Publishing. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=44163a9c-dcf9-479a-befa-fcde1b74a6a5%40sessionmgr198&vid=1&hid=104> (10. marec 2014).
35. Olins, W. 1989. *Corporate Identity*. London: Thames and Hudson.
36. Pistol, Adriana in Adrian Streinu-Cercel. 2013. *Risk Communication Strategies used in the 2009 Pandemic Influenza A H1N1PDM*. *Acta Medica Transilvanica* 18 (4): 163–166. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail?sid=e7e6e118-9ce9-425e-9db8->

- e07bb2c4b622%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4203&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGlZZQ%3d%3d#db=a9h&AN=92741644 (10. marec 2014).
37. Podnar, Klement. 2000. *Korporativna identiteta, imidž in ugled*. V Splichal Slavko in drugi. 2000. *Vregov zbornik*. Javnost 7: 173–182. Ljubljana: FDV.
38. --- 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Radović V., Čurčić L. 2012. *The Opportunities of Crises and Emergency Risk Communication in Activities of Serbian Public Health Workforce in Emergencies*. Iranian Journal of Public Health 41 (10): 15–23. Dostopno prek: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3494226/> (10. marec 2014)
40. Rednak, Andreja. 2013. *Pri srčnih operacijah otrok spet počilo, uprli so se intenzivisti*. Arhiv časnika Finance. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8353150/Pri-srčnih-operacijah-otrok-spet-počilo-uprli-so-se-intenzivisti> (15. marec 2014).
41. Saunders, M., Lewis, P., in A. Thornhill. 2000. *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
42. Scarcella Carmelo in drugi. 2013. *Crisis communication in the area of risk management: the CriCoRM project*. Journal of Public Health Research 2 (20): 118–122. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=778e9b13-e770-4aad-a120-7f12f4673b74%40sessionmgr115&vid=1&hid=101> (15. marec 2014).
43. Seeger, Matthew W., Timothy L. Sellnow in Robert R. Ulmer. 2003. *Communication and organizational crisis*. Westport: Praeger Publishers. Dostopno prek: Google Books.
44. Slovenska tiskovna agencija. 2011. *Ameriška vlada bo za umor z antraksom odštela 2,5 milijona dolarjev*. Arhiv STA.
45. --- 2013. *Svet UKC Ljubljana danes o pogodbi vzdrževanja operacijskih miz*. Arhiv STA.
46. Toth, L. Elizabeth (ur). 2007. *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*. Challenges for the Next Generation. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
47. Veil, R. Shari. 2010. *Mindful Learning in Crisis Management*. Journal of Business Communication 48 (2): 116–147.
48. Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petra Rijavec. 2002. *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV založba.

49. Verdnik, Iztok. 1999. *Odnosi z javnostmi in raziskovanje*. Teorija in praksa. 36(4): 564–575. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Perry Wooten, Lynn in Erika Hayes James. 2008. *Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources* 10 (3): 352–379. Dostopno prek: <http://adh.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/10/3/352.full.pdf> (10. marec 2014).
51. Ragin, C. Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje. Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: FDV.
52. Srivoravilai, Nopporn, Melewar T. C., Liu Martin J. in Natalia Yannopoulou. 2011. *Value marketing through corporate reputation: An empirical investigation of Thai hospitals*. *Journal of Marketing Management* 27 (3/4): 243–268. Taylor & Francis Ltd.
53. Zajec, Diana. 2013. *Primer Nekrep: konec ali nadaljevanje?* Arhiv časnika Delo. Dostopno prek: <http://www.delo.si/novice/slovenija/primer-nekrep-konec-ali-nadaljevanje.html> (13. april 2014).
54. Wilkinson, D. in P. Birmingham. 2003. *Using Research Instruments: a Guide for Researchers*. Routledge.
55. Yin, R. K. 1999. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.

PRILOGA

Transkripti pogovorov

Ker smo intervjuvancem v naprej zagotovili anonimnost, smo zakrili podatke, po katerih bi jih lahko prepoznali. V takih primerih smo v oklepali napisali »konkretno«, iz istega razloga pa smo zakrili tudi njihov spol.

Oseba 1

1. Kako je SOJ organizacijsko razvrščena v strukturo celotnega zavoda, kam spadajo zaposleni v SOJ?

»Na tem področju dela ena oseba – služba za komuniciranje, čeprav formalno ni ustanovljena. Organizacijsko ni samostojna služba za komuniciranje, ampak samo področje za komuniciranje. Umeščena pa je k uradu direktorja, ta je neposredno nadrejeni.

Imamo pa na področju komuniciranja še dve osebi na projektih, ki sta organizacijsko umeščeni v oddelek za vodenje projektov, dve pa sta še v enem drugem programu. Vse te štiri delajo na področju komuniciranja, ampak ne na istem oddelku. Ne delajo hišnega komuniciranja, ampak za potrebe projektov.

Tudi recimo da sodelujemo med sabo; poskušamo povezati vsebine, tudi če ozko gledano niso povezane. Sodelujemo tudi pri pripravi strateških dokumentov kot je spletna stran. Vsakodnevno delo pa je popolnoma ločeno – jaz nimam vpogleda v naloge drugih.«

2. Lahko prosim opišete vašo SOJ – kakšna je njena struktura?

»Sem družboslovec/-ka (konkretno), tudi oseba na projektih je (konkretno), druga je (konkretno), ena je družboslovec/-ka, ena pa (konkretno), ampak ima dolgoletne izkušnje s področja komuniciranja oziroma novinarstva. Najdlje delam tukaj jaz, (konkretno), ostali pa manj.«

3. Obstaja vrsta dodatnih izobraževanj na področju komuniciranja. Ponekod so temu naklonjeni, drugod manj. Kako je pri vas?

»Govorim lahko le zase, ker nimam vpogleda v druge, te zgodbe so tudi zelo ločene. Da bi imel/a prav izobraževanja s tega področja, ne. Je pa res, da sem vključen/a v številne delavne skupine drugih (konkretno) institucij. V okviru teh so redna srečanja, tudi večkrat na leto in izobraževanja – recimo o uporabi družbenih medijev, crisis in risk communication; skratka je nekaj izobraževanja. V Sloveniji ... pa se ne spomnim. Ampak menim, da bi temu morali posvečati več pozornosti. Predvsem premalo vemo o uporabi družbenih medijev, tu imamo še precej možnosti za izboljšave.«

- K temu pristopate samoiniciativno ali pride pobuda tudi od vodstva, so temu naklonjeni?

»Ne, načeloma sam izraziš potrebo ali željo, da bi se na tem ali katerem drugem področju izobraževal/a. Potem pa je stvar vodstva, da to odobri ali pa ne. Zaenkrat je podpora s te strani.«

4. Ponekod javne ustanove sodelujejo pri komuniciranju in uskladijo svoje pozicije, včasih vidijo prednosti v ločenem komunikacijskem načrtu. Kako je z vami?

»Velikokrat se usklajujemo z drugimi institucijami. Veliko iščemo partnerje, ker nimamo toliko direktnega stika s prebivalci, zato velikokrat sodelujemo z različnimi partnerji (konkretno).«

5. Lahko opišete primer, ko ste pri komuniciranju sodelovali z drugim zdravstvenim zavodom, kako je to potekalo?

»Za svetovni dan (konkretno) pripravljamo strokovno srečanje, gradiva za novinarje, zbornik ... Organizacijsko vodimo zadevo, imamo pa delovno skupino, v kateri so tudi predstavniki drugih organizacij (konkretno). Imamo redne delovne sestanke, pripravljajo se gradiva, ki jih jaz dobim v surovi obliki in jih potem prepletam, združim.«

- Kaj pa v primeru odprtih vprašanj, uskladite pozicije?

»Največkrat z eno organizacijo (konkretno), ker pogosto dobimo ista vprašanja. Če so kakšne zelo kočljive teme, jih nekako uskladimo naprej. Ne toliko, da bi drug drugemu govorili, kaj ne smejo ali kaj morajo reči, ampak da uskladimo, da povemo vsak s svojega področja.«

- **Se je kdaj zgodilo, da ste imeli nasprotna stališča?**

»Nasprotna ravno ne, ampak bolj neuskaljena. V primeru (konkretno, primer krize) je bilo možnosti in priložnosti za usklajevanje manj, ker je bilo ogromno enih aktivnosti in smo kdaj pozabili kakšno zadevo uskladiti. Da bi bilo nasprotno mnenje pa načeloma ne.«

6. Nekoliko ste se že navezali na krizo, ki je moje naslednje vprašanje.

Kaj za vas pomeni kriza?

»Vsak dogodek, ki je nenačrtovan, ima večje razsežnosti. Pri krizi je zelo pomemben del prav komuniciranje. V primeru (konkretno), smo ravno, ko smo delali evalvacije, plan, ki smo ga poskušali nadgraditi, ugotovili, da je bilo na področju komuniciranja najslabše prav usklajevanje, bilo je tudi še nekaj drugih momentov. Bilo je pa dobro, da je bil komunikator ves čas vključen v aktivnosti. Bil je ves čas prisoten na ključnih sestankih. Tudi priporočila WHO in Evropske komisije govorijo prav to.«

7. Koliko lahko predvidevate te krizne dogodke?

»Težko se jih predvideva. Delajo se različni načrti in plani, v katerih se dorečejo določeni protokoli. Imamo nekaj teh protokolov za primere izbruhov pandemij. Tukaj so vključene tudi druge ključne institucije. Tam se določi, kdo naredi kaj – in na to se veže tudi komuniciranje.«

- **Kako potem poteka takšna kriza?**

»Odvisno, za katero področje gre. Pri upravljanju ima glavno besedo institucija (konkretno), ki pa tega ne more dobro in strokovno delati, če nima dobrih strokovnih podlag - mi smo ocenjevalci tveganj, komuniciranje pa je vpeto v obe. To je pri crisis ali risk communication. Nekateri pravijo, da mora biti to strogo ločeno – na nek način je, upravljanje in komuniciranje. V kriznih dogodkih je vedno

ustanovljena neka delovna skupina, ki ima pooblastila, da upravlja z dogodkom. Vsi smo potem člani tega, velikokrat pa se zgodi, da smo mi potem glavna nosilna institucija za komuniciranje. To je zelo zanimivo, ampak zelo zahtevno – sploh, če si sam. Premajhna vključenost vseh teh akterjev se je pokazala pri enem primeru (konkretno).

Pri kriznem komuniciranju imajo veliko in odgovorno vlogo mediji. Mogoče se je premalo zavedajo in jo pozabljajo. Ko je kriza, je odgovornost medijev še večja. Mediji bi morali biti v situacijah, ko je ogroženo zdravje ljudi, še bolj senzibilni. To ne pomeni, da so nekritični ali nepristranski, nikakor ne. Ampak bi se morali bolj zavedati te vloge. Včasih imajo mediji zelo negativen pristop – mogoče smo si delno sami krivi, bi morali spremeniti kakšne korake, biti bolj aktivni na družbenih medijih in podobno. Ampak niti zaradi kadrovske pomanjkanj nismo mogli biti bolj odzivni na špekulacije, polinformacije, zmanipulirane informacije. Vodstvo se zaveda, da jaz nimam vpliva na to. Moja vloga v hiši je dejansko zagovarjanje novinarjev – včasih pravim, da sem tampon, na eni strani sem glasnik novinarjev, jih zagovarjam, čeprav jih včasih dobim zato po nosu, po drugi strani pa v relaciji do novinarjev zagovarjam hišo in strokovnjake. Jasno, zastopam interese hiše.«

8. Kakšno pa je delovanje vaše organizacije potem, ko kriza potihne? Nekateri so naklonjeni evalvaciji takšnih dogodkov, drugi raje nanje čim prej pozabijo. Kako je z vami?

»Vedno moraš evalvirati aktivnosti. V enem primeru (konkretno) smo imeli tudi delavnico, kjer smo ocenili krizo in iskali priložnosti za izboljšave. Načeloma so to živi dokumenti, ki jih je treba nadgrajevati. Tudi, ko se kriza dogaja, moraš ves čas imeti neko samoevalvacijo, da že sproti lahko kaj izboljšuješ ali spreminjaš. Načrt pa mora biti zato, da ko kriza nastopi, točno veš, kako moraš nastopiti. Izbirati moraš ustaljene komunikacijske vzorce, ne moreš na novo izumljati. Takrat nimaš časa. Že tako je to lahko zelo težavno. Evalvacija pa lahko prinese izboljšavo. Slej ko prej bodo spet izbruhi – nalezljive bolezni so sploh takšne. Gotovo bo spet kakšna. Ne vemo zagotovo kdaj, ampak vemo, da bodo. Če bomo na to vsaj delno pripravljeni, so lahko zadeve delno obvladljive.«

9. Hipotetična situacija. Izbruhne epidemija bolezni, umre nekaj ljudi, novinarska vprašanja se vrstijo. SOJ svetuje tiskovno konferenco z odgovornim zaposlenim in vodstvom. Zaposleni tega ne želi. Kaj se zgodi?

»Načeloma mora komunicirati... Po protokolu, ker je to v naprej dogovorjeno. Se zgodi, da kdaj kakšen trenutek ne želi ali pa ne more, ima kaj drugega. Načeloma je v teh načrtih zelo natančno določeno, kdo so te pristojne osebe in kdo komunicira. Zato so tudi ti načrti fajn, ker ne moreš takrat iti iskati sogovornika. Drugo je, če imajo nekaj drugega – zvečer pazi vnuke, Odmevi pa želijo gosta. Potem ga žal ne moremo zagotoviti. Če je možnost, da nekdo drug, poiščemo alternativo znotraj hiše ali širše.«

10. Kdo v takih primerih prevzame pobudo iskanja sogovornikov?

»Velikokrat jaz sam/a, v dogovoru z odgovorno osebo. V najslabšem primeru odpovemo. Čeprav je evalvacija pokazala, da to ni v redu. To vedo tudi zaposleni – da moraš pred kamere in povedat tudi tisto, kar ni prijetno ali si ne želiš. Načeloma imam podporo pri vodstvu in zaposlenih. To so tudi izkušnje čez leta prinesle, da ljudje zdaj bolj razumejo to področje in pomen tega področja. Tudi drugi so poslušali o pomenu komuniciranja in normah, priporočilih ... So bolj odprti do tega.«

11. V takšnih primerih SOJ ve, kako je treba ravnati, kakšne izraze uporabiti, kdaj se opravičiti ... V kolikšni meri se tega zavedajo ostali zaposleni in kako sledijo vašim nasvetom?

»Kar sledijo no. Velikokrat te odločitve sprejmemo skupaj. Mi razložijo, kaj je razlog, da ne morejo, ne želijo ali imajo zadržek. Ampak pri nas je kar dober odziv in sodelujejo.«

12. Lahko opišete tak dogodek – kako se ti zaposleni pripravijo na izjavo?

»Načeloma vedno prosimo vprašanja v naprej, ker je dobro, da se človek pripravi v naprej. Nekateri ne želijo, večina pa želi – da pogledajo kakšne podatke, zadnje stanje, kakšno je ... Kolikor se da, pogledajo te zadeve, največkrat sami. Včasih kdo želi, da greva skupaj čez odgovore in jim tudi sugeriram, kako naj

začnejo, kaj naj povedo. To prihaja zelo vzajemno – včasih je pobuda njihova, včasih moja. Naši strokovnjaki imajo veliko stika z novinarji in so imeli tudi nekaj izobraževanj s tega področja. Nekaj jih je tudi zelo odličnih govorcev in niti več ne rabijo mojega suporta.«

13. Izjave za javnost, ki jih pripravljate, so zaradi področja dela pogosto zelo strokovne. Koliko imate proste roke pri pripravi izjav za javnost in koliko pri tem sodelujete z zdravniki in vodstvom?

»Imam proste roke. Velikokrat dobim zelo surove in strokovne zadeve in jih poskušam čim bolj poenostaviti. Vedno jih niti ne gre – tudi sam sem/a tudi že malo okužen/a. Težko je pogledati izven tega. Ampak si kar vzamem to pravico in velikokrat posežem v zadeve, nikoli pa ne posredujem neavtorizirane zadeve. Vedno pošljem v pregled in potrditev. Ker ne morem toliko vsebinsko poznati in lahko naredim napako, se izgubi smisel. Vedno je usklajevanje, ampak imam vpliv na to. Moram reči, da me v veliki meri upoštevajo.«

14. Po turboletnem obdobju, ko izbruhne kakšna afera, kriza, trpi kdaj tudi vaše zadovoljstvo z zaposlitvijo?

»Pja, čeprav tisti trenutek, ko teče kriza, o tem niti ne razmišljaš, ker je toliko dela in dela tudi adrenalin. Po drugi strani je to tudi velik izziv in privilegij – dejansko med prvimi v državi vem, da je (konkretno primer izrednega dogodka). Spomnim se, da smo ob 14 enkrat imeli sestanek, ko so bili (konkretno) in smo čakali na nalize. Smo se prav zabavali, ko smo brali poročilo (konkretno), nakar se je izkazalo, da je vzorec negativen in smo rekli, zdaj pa lahko gremo na vikend! Nakar je čez pol ure prišla informacija, da je še en bolj sumljiv primer. In ob pol petih je prišel pozitiven izvid. To je bila potem cela akcija, alarm, drugo institucijo (konkretno) smo takoj obvestili. Takoj je bilo treba pripraviti izjavo za medije, vabilo za medije, v katerem smo že zapisali, da je bil potrjen primer in ob šestih je že bila na drugi instituciji (konkretno) tiskovna konferenca. Vse strokovne zadeve smo zbrali za drugega direktorja, naša strokovnjakinja je šla do direktorja in ga zbrifirala, kaj to pomeni, kakšna je situacija. Skratka, zelo intenzivno je in dela adrenalin. Ko smo poslali vabilo za medije, se je usul plaz medijev. To je bilo ... poplava vprašanj! Res je bilo v 15 minutah 50 klicev, vroči telefon. Bilo je noro. Klicali so iz tujine, me citirali ... Dela adrenalin in je tudi privilegij, ker izveš

marsikaj, česar zunanji opazovalec nima možnosti. S tega vidika je super. Potem ti je še nekaj časa fajn. Problem pa je, ker sva takrat z eno osebo delala tudi vso drugo redno delo. Delala sva tudi do 23. ure. Mogoče se počutiš potem praznega po direndaju in adrenalinu. Ampak da bi to vplivalo, ne. Mogoče me kaj drugega moti – slaba organizacija dela v hiši.

15. Menite, da vas vodstvo po uspešnem kriznem komuniciranju primerno nagraduje?

Ne, nikakor ne. Načeloma nas ne nagradijo. Lahko koristim nadure ali pa smo morda dobili tudi kaj plačano. Ampak večina je na prostovoljstvu. Spomnim se, ko sem nekoč odhajal/a z dopusta, druga oseba pa je ravno odhajala na dopust. Ko sem prižgal/a telefon, je bila ravno štala s (konkretno). Imel/a sem telefon vso pot do Ljubljane. Skuril/a sem baterijo do konca, bil je tako vroč na koncu ... Vsi so želeli informacije in goste v oddajah. Usklajevati to z mediji, strokovnjaki, direktorji, predstojniki ... vsi so bili na liniji. Ampak to se mi ni nič štelo. Lahko bi rekel/la, briga me in izklopil/a telefon. Saj je težko vrednotiti, koliko je vredno. Ampak nekaj bi bilo smiselno urediti, pa ni. Kakšen povečan obseg dela? Ni šans, čeprav dejansko je. Takrat se spomnim, da smo dali pobudo za povečan obseg dela, pa ni bilo posluha.

16. Kakšna je struktura managementa v vašem zdravstvenem zavodu?

Imamo direktorja in potem (konkretno) centre in (konkretno) enote.

17. Kateri deli managementa sodelujejo pri strateških odločitvah?

Direktor in kolegij, kamor spadajo predstojniki (konkretno) centrov.

18. Kam v celotni strukturi zavoda je umeščen SOJ? Kam bi ga vi umestili?

Pod direktorjem. Spadam pod urad direktorja. Sodelujem na kolegijih direktorja, tako da včasih sodelujem pri strateških odločitvah, včasih se že prej dogovoriva, včasih me kasneje povpraša kakšne zadeve.

19. Kako ocenjujete odnos SOJ z managementom in ostalimi zaposlenimi?

ZGlede na to, da je to zdravstvena institucija in imamo opravka z zdravniki ali so celo vodstven kader ... Vemo, zdravniki so včasih malo vzvišeni. Verjetno malo na to vpliva študij, pogovarjal/a sem se o tem s precej zdravniki – na faksu jih filajo s tem, da rešujejo življenja in so mali bogovi. Včasih imam občutek tudi tukaj, da zdravnik misli, da vse ve in da bo že on povedal, kako bomo kaj komunicirali. Včasih tudi s strani vodstva dobim občutek, kot da sem le koordinator, da bo pa že on vedel, kako in kaj. Pogrešam boljši odnos na splošno. Moralo bi biti več posluha za to področje. Hkrati pa vsi priznavajo – skoraj na vsakem sestanku se vrtimo okoli komuniciranja in problemov pri komuniciranju, zaradi česar kakšne stvari ne funkcionirajo. Dejansko vedno pridemo do problema pri komuniciranju, napačnega komuniciranja in podobno. Ta dvojnost je po mojem prav zaradi tega, ker mislijo, da vse vedo. Verjetno imajo taki zdravniki tak odnos tudi do drugih – pravnikov, finančnikov in drugih, ki niso zdravniki. To je njihov splošni pogled na svet. Če imaš opravka z nekom, ki vse ve in zna, ga ne boš prepričal niti s tisoč dobrimi argumenti. Po mojem imajo tudi drugod kjer so zdravniki isti problem. Tu so priložnosti za izboljšanje, ampak to je na zelo osebni ravni. Marsikateri sodelavec reče, kaj sem potem jaz, četudi je strokovnjak – pravnik ali kaj drugega. Tudi čuti se ta delitev na zdravnike in nezdravnike. Na vodstvenih mestih so samo zdravniki. Ne vem, kje bi to sploh lahko presegli. Imaš pa zelo svetle izjeme – zdravnike, ki so veliki strokovnjaki z dolgimi izkušnjami, ki so odprti, te poslušajo, upoštevajo in vprašajo. Imaš pa tudi drugo skrajnost. Dobro poznam hišo in točno vem, kaj lahko od koga pričakujem. Tudi s tistimi, ki so problematični, imam dober odnos. Če bi imeli več ljudi, bi lahko naredili več izboljšav, bili bolj odzvini tudi do medijev. Tukaj izgubljam priložnosti in nam škoduje. Vodstvo seznanjem s temi željami.

- **koliko pa takšna »drugorazrednost« vpliva na vaše delo?**

S tem se načeloma ne ukvarjam. Vidim kakšno napako, ampak si rečem, da na to nimam vpliva in se ne bom sekiral/a zaradi tega. Čeprav ti lahko v trenutku poruši veliko dela, ki si ga vložil. Ampak če na to nimaš vpliva, se apriori s tem ne ukvarjaš. Vemo, kdo je kdo. Jaz lahko poročam o tem, ampak se je treba dogovoriti in urediti.

Oseba 2

1. Lahko razložite, kako je SOJ organizacijsko urejena?

Naša služba je odgovorna direktno direktorju. Smo samostojna služba. Imam zapis institucije (konkretno), ki skrbi za komuniciranje javnih zavodov, kjer je zapisano, da je nujno, da so SOJ neodvisne službe – da je dostop do direktorja hiter in neposreden. Ko se zamenja vodstvo, se pogovarjajo tudi o tem, kako bi zamenjali PR-ovce. Ampak SOJ so strokovci, redno zaposleni strokovni kader.

2. Kakšna pa je struktura SOJ?

Dve osebi sva zaposleni. Nekaj časa smo imeli težavo, ko je bila samo ena oseba. Nekoč je delalo tudi nekaj zunanjih svetovalcev. Obe osebi sta družboslovki, ena ni komunikologinja, ker to ni pogoj – pogoj je znanje PR-ja. Ena je naknadno naredila izobraževanje. Je pa lažje delati PR, ko enkrat izkusiš novinarski posel.

3. Takšnih izobraževanj na področju komuniciranja je veliko. Nekateri so jim naklonjeni, drugi ne. kako je z vami?

Imamo možnost različnih izobraževanj, ki jih organizirajo neka zunanja podjetja. Na podlagi referenc se potem odločamo. Ko smo delali en projekta (konkretno), sem se udeležil/a tečaja na to temo. Tudi eno podjetje (konkretno) je enkrat organiziralo delavnico (konkretno). To je bilo koristno. Nimam nobenega problema s tem, če precenim, da so koristna. Se dogovorim, vedno dobim soglasja.

1. Kaj pa glede usklajevanja pozicij z drugimi zdravstvenimi ustanovami – včasih so oni bolj naklonjeni temu, drugi raje komunicirajo sami.

To je odvisno od vsebin. Kadar nekdo komunicira na svojem delovnim področjem, se ne, ko pa se zadeva vseh, pa se uskladimo. Ali pa nas prosijo za nasvet, pomoč, kako naj komunicirajo. Sploh tam, kjer nimajo zaposlenih ljudi, ki se ukvarjajo posebej s komuniciranjem ali pa če manjkajo, so bolni. Kar je pa naše

področje, vodimo vsebine sami. Če delamo skupaj, je to v soglasju. Mi se tudi ne vtikamo v tuje zadeve, razen če pride do ravni, ko so zapleti zelo močni in je v medijih zelo negativno nastrojeno. Ali pa če se mediji na nas obračajo z vprašanji, potem jim tudi kdaj svetujemo. Naš direktor gre tja, da pomiri. Se pa povežemo v primeru izrednih dogodkov (konkretno). takrat imamo skupaj sestanke.

2. Zdaj sva se navezali/a tudi na to, da pride do kriz. Lahko opišete, kaj za vas pomeni kriza?

To so naravne nesreče, nesreče kot je bila balonarska nesreča, žled, razne epidemije, zastrupitve, legionela na onkološkem inštitutu, potresi, dogodki, kjer se vključi nujna medicinska pomoč in je potrebna povezava. Imamo celo osebo, ki se ukvarja posebej s kriznimi dogodki. Kriza je tudi, ko mora vojska pomagati. Načeloma so to nesreče in epidemije.

- kaj pa korupcija, odstopi?

Ne, ker so vodstva drugih institucij (konkretno) odgovorna za svoje delo. Če je korupcija, je vodstvo odgovorno. Mi ne kontroliramo, kaj direktor vsak dan dela. To ni naša kriza. Mene se ne dotakne njihova kriza. Znotraj njih pa je krizno komuniciranje.

- kaj pa vam pomeni kriza, krizno komuniciranje?

Krizno komuniciranje ni dogodek v neki ustanovi, kjer je policija, korupcija. To ni krizno komuniciranje.

- kaj pa odstopi direktorjev, politične odločitve, ki se polemizirajo?

Da, samo to ne bi rekel/la, da je krizno komuniciranje. Ker takrat je to potem komuniciranje vlade. Ali pač. Ne, odstop direktorja ni. (ob koncu pogovora se spomni na to in reče, da je odstop direktorja krizno komuniciranje, ker je nenaden dogodek. Nanadno po tednu dni sporoči še po mailu: Da. Odstop direktorja je krizno komuniciranje.)

- kako pa gledate na krizno komuniciranje kot pojem?

Je komuniciranje v času, ko so razmere spremenjene. Ampak sporočilo za javnost je zelo podobno sporočilu po sestanku. Enako ga strukturiraš, le vsebina je drugačna.

3. Kaj pa ko nastopi kriza. Kako poteka?

Sporočila se skoncentrirajo samo na eno temo. Takrat dobimo več informacij o stanju in komuniciramo naprej. Komuniciramo z vpletenimi. Gremo tudi v akcijo z zloženkami, plakati. Bila je zasnovana cela krizna akcija. Imeli smo štab, sodelovali smo z drugimi. Imeli smo novinarske konference, kjer smo obveščali o stanju. Tako kot če bi bila vojna – štab in na razpolago novinarjem ter na vezi z različnimi javnostmi. Vojna za osamosvojitve je bila tudi primer tega. V glavnem, oblikuje se delovna skupina, vključeni so strokovnjaki in PR. Najprej se sprašujemo, kaj se je sploh zgodilo. Potem se odločimo, kdo komunicira, koga to vse sploh zajema.

8. Kakšno pa je vaše stališče do predvidevanja kriz?

Elementarne nesreče se ne da predvideti. Epidemije se da začutiti – tudi zaradi povezave s tujimi inštitucijami. Vidi se potem, kako se razvija nekaj, kar grozi. Da se predvideti, kako se širi. Ne, elementarnih nesreč pa se ne da predvideti. Na evropski ravni so vsako leto tudi vaje, kjer se učimo odreagirati v primeru krize – recimo terorističnega napada. Igrali smo igro in ugotavljali, kaj se je dogajalo in vsi smo o tem komunicirali. To preverja naše pripravljenost na to. Komunikacija s PR je vključena v to.

9. Delujete tudi po določenih načrtih, ki jih imate pripravljene? Imate tudi scenarije za določene krize?

Da, delujemo po načrtih. To ima oseba za krizne dogodke. Imeli so recimo vajo za izbruh (konkretno) – in ta oseba ima takrat komunikacijski načrt, sporoča, kaj je, jaz pa sledim in sporočim javnosti. Ta oseba ni del službe SOJ ampak je strokovni/a delavec/ka.

10. Kaj pa po krizi – se vam zdi smiselno še naprej komunicirati?

V enem primeru smo imeli spletno stran posebej za krizno temo in smo jo še vzdrževali dolgo časa. Da, ljudem je treba dajati informacije še naprej. Da so prepričani, da smo prebrodili krizo. Tudi ne moreš prenehat komunicirati tega, ker novinarji sprašujejo o izkupičkih.

11. Nekateri so nagnjeni k temu, da raje čim prej pozabijo in gredo dalje, drugi delajo evalvacije.

Evalvacije se delajo za naprej, če se kaj podobnega ponovi. Sam/a imam v glavi, kaj narediti, s kom se povezati, če izbruhne epidemija.

12. Reciva, da hipotetično izbruhne epidemija, ljudje umrejo, novinarska vprašanja prihajajo. Predlagate tiskovno konferenco z več strokovnjaki. En od teh ne želi pred novinarje. Kaj se zgodi?

Ker imamo delovno skupino, kjer je stroka, mora biti ta stroka vedno pripravljena sodelovati. Ni se še zgodilo, da nekdo ne bi šel.

13. Kdo pa prevzame pobudo, da pozove zaposlene, da stopijo pred novinarje?

Imamo načrt komuniciranja. Novinarji pogosto pričakujejo, da bo strokovnjak komuniciral. Vodje posameznih enot (konkretno) so govorci ali pa določijo, kdo bo govoril. Sledimo komunikacijskemu načrtu. Pravna služba recimo pripravi izjavo za nekoga, ne komunicira sama. Izjavo obdelamo skupaj. PR služba pa svetuje vodstvu, kako komunicirati, kako nastopati.

14. Vi veste kako. V kolikšni meri pa oni sledijo vašim nasvetom?

Doslej nisem imel/a nikoli težav s tem. Kadar so pisni odgovori, jih pripravi pristojni za to področje. Novinarji seveda zahtevajo odgovor takoj – danes, jutri. To jim ne ustreza, ker imajo svoje redno delo. Potem jih prosim, da mi napišejo. Ampak glede na aktualnost teme, presodim, kako je s tem in jih prosim – jutri bodo vsi mediji napačno lahko govorili. Zato nikoli ne dosežemo tega roka 7 delovnih dni, ki ga določa zakon. Oni se pritožujejo, ampak jaz jim rečem – ali vam je lažje napisati in bom jaz prenesel/la naprej ali da vsi narobe napišejo in bomo morali demantirati?

15. Kako pa te izjave pripravljate? Pogosto so zelo strokovne ...

Kadar je vprašanje vsebinsko, stroka pripravi odgovor. Seveda ga v PR službi obdelamo, v dogovoru z vodstvom precenimo, kaj je še za povedati in kaj ne. Pogosto je treba podatke presejati.

16. Koliko imate pri tem proste roke?

S strani vodstva imam čisto proste roke, so pa zadnji, ki so seznanjeni z odgovorom, preden gre v javnost. Imel/a sem tudi že toliko proste roke, da so mi verjeli, preden so videli, da bo v redu in sem lahko sam/a pošiljal/a. Tukaj je stvar zaupanja in če poznaš človeka. Ko se zamenjajo vodstva, traja en čas, da te stvari spoznaš. So kakšni, ki dobesedno narekujejo, nekateri pa zelo sledijo. Dober PR-ovec mora dobro vedeti, kaj se dogaja v organizaciji in poznati njeno zgodovino.

17. Kako pa se pripravljajo na te izjave in nastope? Sodelujete, se sami pripravljajo?

Nekatere je treba naučiti, da so kratki in jedrnat. PR služba pa v primeru novinarske konference pripravlja tudi PR sporočilo. To pomeni, da naštudiramo snov in damo oceno, kaj je pomembno, na kaj naj se skoncentrirajo in oni načeloma to upoštevajo. To je tudi del naših nalog, da svetujemo.

18. Po takšnih krizah ste kako nagrajeni, trpi morda tudi vaše zadovoljstvo s službo?

Nagrada v smislu denarja v javni upravi ni. Zadovoljstvo je izpeljati nek projekt in ugotoviti, da so mediji dobro pisali. To je tisto, kar dobiš. Prostih dni ni. Tudi ni takšnih kriznih dogodkov, da bi bil daljši čas natempiran. Imamo normalen urnik uradnikov, čeprav naredimo več kot osem ur na dan. Ampak potem greš na malico za dlje časa in te ure nadoknadiš. Ko vidiš, da imaš čas, stopiš nekam privat. Ne bom se pritoževal/a. Toliko let že delam, da sem lahko ustrezno napredoval/a, primerno sem plačan/a. Za začetnika, ki ima lahko toliko znanja kot jaz, pa ne bo dovolj plačan. Sploh zdaj, ko so zaustavili redna napredovanja. Dokler je bilo možnost napredovanja, je bila motivacija.

19. O strukturi managementa ste mi na začetku že povedali. Ste vi tudi vključeni v management in strateške odločitve?

Odločitve vedno sprejema vrh. SOJ pa je odvisno od vodstva, koliko čuti, da mu mnenje SOJ lahko pomaga. V zadnjem obdobju je bilo naše mnenje zelo

pomembno. Ampak to zato, ker so bili senzibilni in so verjeli, da jih znamo pravilno opozarjati. Poznam pa primere, ko PR ni pomemben. PR bi moral imeti vlogo nekoga – opazovalca – pri odločitvah, da potem svetuje, kako neko odločitev predstaviti javnosti in opozarja. Ker dober PR ve, kako zgodbo pripeljati pozitivno. Tudi če je zgodba negativna, zna dati neko lučko na koncu, da zgodba ne bo tako negativna. Pomembno je, kako neko stvar predstaviš. Različna vodstva so različna – eni ne želijo nič slišati, drugi pa nas več vključujejo tudi v razmišljanje. Povem, kaj si mislim in včasih to spremeni izid neke odločitve oziroma na način, kako to sporočati. Sicer pa strategija je napisana.

20. Kaj pa glede odnosa SOJ z ostalimi zaposlenimi. Sem prav razumela, da vas vedno bolj sprejemajo in upoštevajo?

Nimam problemov, sploh ne. Pri sodelavcih točno veš, kdo kaj pokriva. Problem je, kar sem vam povedal/a, hitrost odgovorov. Ampak odnos je korekten. Saj mi rečejo, da smo zoprni, ampak to je moja naloga. Ni, da me ne bi cenili – sem tudi direktno pod direktorjem, njemu smo odgovorni in v primeru, da bi bili kakšni zapleti, je moja dolžnost, da sporočim vrhu. V preteklosti smo sicer imeli nekoga, ki se ni zavedal pomena PR – ko je šel v pokoj, mi je priznal, da smo mu pomagali pri razumevanju in komuniciranju. Tudi interno komuniciranje je zelo pomembno. Iz človeka boš več dobil, če bo nagrajen in če bo zadovoljen. SOJ je direkten suport managementu. Je pa odvisno, kako ga dojemajo.

Oseba 3

1. Lahko razložite, kako je SOJ organizacijsko urejena in razvrščena v strukturo celotnega zavoda?

Smo ločena služba. Po domače, to je štabna funkcija direktorja. En od sektorjev, ki spada pod direktorja.

2. Lahko tudi opišete SOJ?

Dva zaposlena za PR, pod nas pa spadajo še tri osebe z drugih področij (konkretno). Ampak vsi ne delamo PR, drugam jih očitno niso mogli dati, ne vem, zakaj so to tako dali. Jaz sem (konkretno), druga oseba je (konkretno). Oba/e sva

(konkretno) let. Sem pravzaprav priučen/a PR-ja, še vedno pa delam tudi zadeve z drugega področja (konkretno). Nekaj tudi outsorsamo, ne pa PR-ja, mogoče smo se kdaj posluževali v kakšni kampanji.

3. Kaj pa glede dodatnih izobraževanj – na področju komuniciranja jih je ogromno. Eni so jim naklonjeni, drugi niso. Kako je z vami, kakšne izkušnje imate?

Dobre. Imamo letni program izobraževanja, ki ga kadrovska služba pripravi. Včasih so vmes tudi kakšni treningi javnega nastopanja. Vsako leto se udeležim dveh izobraževanj – ne le na področju PR-ja.

4. Kako pa je z usklajevanjem pozicij z različnimi zdravstvenimi zavodi. Nekateri si usklajujejo, včasih raje ločeno komunicirajo. Kako je z vami?

Čisto po potrebi sodelujemo s kom – odvisno od primera. Ko je treba kaj skomunicirati v javnost, sodelujemo z drugimi (navede konkretne primere kriznih dogodkov). Tudi ne gre le za usklajevanje, ampak da si malo razdelimo naloge, kaj h komu spada.

5. Lahko opišete en tak primer?

Stopimo v stik z njihovo PR službo, se dogovorimo konkretno, kdo bo kaj pokrtil. Preden damo sporočilo, jim pošljemo, kaj bomo sporočili v javnost, jih prosimo, da oni pokrijejo svojo stran.

6. Kaj pa če imate nasprotna stališča?

Ne pomnim takega primera, da bi bili na nasprotnih bregovih. Vseeno smo javna uprava in se po navadi uskladimo. Običajno je problem bolj to, koliko se kdo ne želi izpostaviti. (spet navede krizno situacijo, v drugi instituciji) to ne vem, če je dobro, ker javnost meni, da se skrivajo, tega jim gotovo mi nismo predlagali, ampak da pojasnijo javnosti. To je fer, da položijo karte na mizo in lahko pride do epiloga. Prej pa je javnost lačna novic.

7. Zdaj sva se že navezala na naslednje vprašanje. V zdravstvu pride do kriz. lahko opišete, kaj za vas pomeni kriza?

Zdaj ste me pa našli! (smeh)

- **ni pravilnega ali napačnega odgovora, samo da vidim, če govoriva o isti stvari...**

Kriza, to je ena taka neobvladljiva, težko obvladljiva situacija. Predvsem je neodvisna od nas. Takrat se čutimo v krizi, ko se počutimo nemočne.

8. Se vam zdi, da je komuniciranje takrat drugačno?

Ne bi rekel/la, da je drugačno z vidika organizacije, ampak so pričakovanja z nasprotne strani drugačna. Mi komuniciramo na enak način, mogoče pa so pričakovanja drugačna – radi bi od nas stališče ali informacijo, ki je nimamo, pa smo pod pritiskom. (spet se naveže na primer krize) Pritiska na nas je bil velik, nismo pa mogli dati teh odgovorov, ki jih je javnost pričakovala.

9. Lahko tudi prosim opišete, kako poteka ena taka kriza pri vas?

Najprej udari zgodba. Dobimo novinarsko vprašanje. Potem gremo iskati informacije – na internetu, druge zapise o tem, da pridemo do dna zadevi. Preverimo dejansko stanje in začnemo komunicirati. Nato smo stopili v kontakt z drugo organizacijo, predlagali, da začnejo komunicirati svoj del, pojasnijo javnosti. Potem pa je vse lažje, vemo pri čem smo, pritiska je manj. Dobivamo še vprašanja za naprej, tudi glede statistike, ampak zadeva se umirja, ker je javnost dobila odgovore.

10. Se umirja. Kdaj se pa konča?

Tega pa ne moremo reči. Kakšna zgodba se lahko vleče tudi leta ali celo pride nazaj. Včasih tudi spremljamo takšne zgodbe, ampak po navadi ni časa. Poleg tega gre včasih za osebne podatke – ne moremo brskati po njih. Včasih pa spremljamo mesečno kakšne trende, da vemo, kaj se dogaja. Nekatere zgodbe še niso zaključene. (spet konkretno navaja krize drugih zavodov, ne svojih)

11. Kaj pa v smislu predvidevanja izbruha naslednje krize?

Da. Ko bo spet (konkretno...), bo spet nastopila kriza in morali bomo imeti te odgovore (konkretno). Krizo se sicer težko predvidi. Lahko se tik pred zdajci kakšna stvar zavoha. Ampak sploh medicinske zadeve so pogosto nepričakovane.

Na zakonodajnem področju pa da. Vemo, kaj se pripravlja in tukaj bi lahko ugotovili neke rizike, kaj bo javnost skrbelo. Slovenska javnost ima recimo velika pričakovanja glede enega vprašanja (konkretno) in takrat se pojavijo barikade – javnost, stroka, sindikati.

12. Imate v takih primerih pripravljene tudi neke vzorce komuniciranja v krizah?

Ne.

13. Ko se kriza konča, ste bolj naklonjeni evalvaciji ali da se gre naprej?

Da bi sami evalvirali komuniciranje tudi kaj naredimo, ampak bolj neformalno, da se pogovorimo. Mislim, da je tako preveč birokracije. Vodimo pa preko klipinga statistiko, koliko se o nas piše, statistiko nevtralnih, pozitivnih, negativnih člankov. Tu se vidi obseg dela in po poglavjih vodimo, o čem se piše. Veliko je odvisno tudi od tega, kaj komunicira politika. Glede samega planiranja PR-ovskih komunikacij to nima vrednosti (kliping), ima pa vrednost, da vidimo, kje smo, koliko je bilo opravljenega dela.

14. Zdaj si pa predstavljajte hipotetično situacijo, ko izbruhne kriza, se dotakne ljudi, novinarska vprašanja dežujejo. Vi predlagate tiskovno konferenco, govorniki pa nočejo nastopiti. Kaj se zgodi?

(Smeh) Am... Ne poznam takega primera. Zavest naših zaposlenih gradimo v tem smislu, da so javni uslužbenci in če so na takem položaju, so na očeh javnosti. Mi seveda tukaj racionalno trošimo njihov čas. Nekdo ne more biti cel dan pred kamerami, delati mora tudi svojo delo, sicer po naslednji dan spet kriza, ker nekaj ne bo narejeno. Seveda pa se prej pogovorimo.

15. Kako pa to izgleda? Vi veste, kako naj govorijo. V kolikšni meri sledijo vašim nasvetom?

To je odvisno zelo od vsakega posameznika. Vsi so strokovnjaki na svojem področju in v končni fazi ne morejo povedati nič narobe. Način, kako povejo, pa je čisto od njih odvisen. Tisti, ki imajo več izkušenj pred kamerami, načeloma manj sledijo, ker se čutijo samozavestne in dovolj sposobne. Tisti, ki imajo manj

izkušenj, pa več sprašujejo – kje bi začeli, kako naj kaj povedo. In potem jim damo praktične nasvete. Recimo, naj ne bodo predolgi. To je recimo velik problem pri strokovnjakih, ker bi želeli novinarje do pičice naučiti sistem. Čeprav jih to ne zanima, ampak konkreten primer in to tako, da bodo vsi razumeli. Nekateri bi imeli konferenco dve uri, predavanje. Verjetno imajo več izkušenj s predavanji kot z nastopom pred kamerami. Pa tudi – lažje je povedati vse kot v dveh stavkih bistvo.

16. Kdo pa v takih primerih prevzame pobudo, da jih pozove pred kamere.

SOJ. Ko je interes javnosti, ko nas pokliče medij, moramo sami narediti analizo, kdo je kompetenten, kdo ima informacije. Problem je, ko so vprašanja iz mešanih področij.

17. Kako pa se potem pripravljajo na nastop?

Po navadi so že pripravljani. Za vprašanja s področja, ki ga obvladajo, so pripravljani in se ne rabijo pripravljati na nastop.

18. Kako pa nastajajo izjave – pogosto so zelo strokovne, vam oni pišejo, koliko imate proste roke pri tem?

V vsakem primeru je treba sodelovati s tistim, ki v detajle pozna problematiko. To so pa pogosto zelo zelo strokovna besedila in potem jih mi omilimo. Potem pa gre spet v pregled strokovnjakom, če se strinjajo s takim zapisom. Eni so bolj togi, drugi manj. Tam se da potem napisati lepše, prijazneje za javnost. Kjer se ne da, pa gre ven bolj strokoven zapis. Jaz sam/a pa ne morem zapisati nekaj brez tistega, ki področje strokovno pozna. Zvezane roke imam in ne. Odvisno, s kom sodelujem. Z nekaterimi se da lepo po domače napisati, z drugimi manj.

19. Po krizi, trpi tudi zadovoljstvo z vašo zaposlitvijo ali ocenjujete, da ste primerno nagrajeni?

Nagrajevanje v javni upravi je že več let ukinjeno, dopusti so tudi določeni. Tako da ni nekega nagrajevanja. Nagrada je že dovolj velika, če te nekdo pohvali, da si nekaj dobro naredil. To odtežka. Taka nagrada pride tako od vodstva kot tudi od novinarjev, če so zadovoljni, da so dobili, kar so potrebovali. Če pa od mene

odide novinar, ki je nezadovoljen, sem tudi jaz nezadovoljen/na. Težko da bi se dalo kaj več kot to, kar so možnosti glede nagrajevanja. Mislim, da je klima kar v redu tukaj.

20. Kako pa funkcionira management? Kdo je vključen v strateške odločitve?

Opiše konkretno. In pove, da spada SOJ pod direktorja. Pri strateških odločitvah smo tudi zraven.

21 .Kako pa ocenjujete svoj odnos z vodstvom in ostalimi zaposlenimi?

Zelo dobro. Nas upoštevajo. Imamo direkten kontakt z vrhom, dostop. Ocenjujem za zgleden odnos. Odvisno je tudi od osebnosti direktorja. Ostale zaposlene pa mislim, da smo tudi vzgojili do te mere, da prepoznavajo naš pomen.

Oseba 4

1. Lahko opišete, kako je SOJ organizacijsko razvrščena v strukturo celotnega zavoda in kakšna je struktura SOJ?

SOJ spada pod vodstvo. Smo samostojna služba. Do lani smo bili trije, zdaj sva dve osebi. V naši službi so še tri osebe z drugih področij (konkretno). Nas je bilo več, ampak se je vse skupaj zreduciralo. Šli so v pokoj, zaradi ZUJF-a in ker so drugi (konkretno) kadri bolj pomembni, se nas ni nadomeščalo. Ena je (konkretno), ena ima (konkretno), jaz pa (konkretno). Ena oseba, ki ni družboslovna, se je doizobraževala za PR, ima tudi dolgoletne izkušnje na tem področju.

2. Malo ste se že navezali na dodatna izobraževanja. Eni so jim naklonjeni, pošiljajo zaposlene, drugi ne. Kako je pri vas, koliko vas spodbujajo?

So že kdaj omogočili, da je šel kdo na daljše izobraževanje – ampak je neplačana odsotnost. Če pa gre za enodnevne dogodke, pa nikoli ni problem. Izpolnimo obrazce, damo za podpisat in dovolijo. Nikoli ni bilo, da ne bi. Pobuda pa pride od nas.

3. Kako pa je s komuniciranjem z drugimi zavodi – usklajujete pozicije, komunicirate ločeno, kako je s tem?

Če se novinarji obračajo z neko temo na več institucij, sodelujemo. Nedavno smo se PR-ovcu v zdravstvu povezali v skupino. Imeli smo že nekaj srečanj, pripravljamo različne teme, ki udarijo določeno institucijo. Včasih se tudi pokličemo, da vemo, kako bo kdo odgovarjal in se skoordiniramo. Gre za dogodke, ki so pomembni za celotno zdravstvo.

4. Kaj pa za vas pomeni kriza v zdravstvu?

(smeh) Ne vem, kdaj ni kriza! Imamo krizo na krizo, afero na afero. Ali je to kakšen dogodek, kriza (konkretno), vedno neka taka stvar, ki se zdi novinarjem krizna in potem bombardirajo s tisoč in enim vprašanjem. Dokler je vodstvo enotno, se da obvladovati. Za PR-ovce pa nastopi kriza takrat, ko se vodstvo razkolje. (opiše primer konkretno) Izpostavi, da se kriza stopnjuje, ko se vmeša politika. Potem začnejo stvari za PR postajati neobvladljive, ker se trejo interesi različnih skupin, politika se meša v vodstvo, to se razkolje, sporočila niso enotna, iz hiše začnejo uhajati informacije. Vsak je najbolj pameten in poklican, tudi novinarji dobijo informatorja, ki jim lepo servira informacije in tega PR ne ve. To se dogaja stalno, v vseh odmevnih stvareh, ki se dogajajo v zdravstvu – ali zaradi nezadovoljstva, nevoščljivosti, ker želi nekdo nekoga potunkat, ker so med sabo skregani ... Tu je cela dinamika in tisoč palet, ki jih kot PR-ovec ne moreš obvladati. Ker dobiš vprašanja in veš, da novinar ne more tega vedeti. Se vidi, da ima notranje vire. Na tak način odgovarjati je potem nemogoče. Ker ima on en vir, ti pa mu serviraš druge odgovore, ki so med seboj skregani.

5. Se vam potem zdi, da se da krizo v določeni meri predvideti?

Mogoče bi se jo dalo, če bi bili vsi enotni, prijatelji in če bi se delalo, kot bi se moralo, kot se pričakuje. (opisuje konkreten primer)

6. Je komuniciranje v času krize potem bistveno drugačno?

Je. Je naporno. Ker potem vodstvo – če je razklano, je katastrofa, včasih pa se postavijo v bunker in pričakujejo od PR-ja, da smo zid, ki jih bo obvaroval pred

vsemi neprijetnimi vprašanji in krizami. Ampak mi ne moremo obraniti, če nam ne dajejo pravih odgovorov in če nas ne servisirajo z informacijami. Pričakujejo, da se bomo mi z novinarji dogovorili, kako naj pišejo. Ampak to ne gre.

7. Kdo pa v takih primerih prevzame pobudo, da mora nekdo pred kamero stopiti?

Po navadi SOJ sam pritiska, da če ne bo odgovorov, da bo še slabše. Ampak to je težko. Če vedo, da članek ne bo pozitiven ... Včasih imajo novinarji tudi že kakšno interno informacijo in tudi če pojasnimo, ne upoštevajo. Nekateri so objektivni, nekateri mediji pa so izredno aferiški in samo sesuvajo. Lahko jim vse servisiraš, pa ne upoštevajo. Potem imamo težavo dobiti ljudi pred kamero. Če to ni ravno najozžje vodstvo, potem dosežemo, da vsaj odgovarjajo ali dajo popravke naknadno. Ampak čim več slabih izkušenj imajo, težje jih je dobiti. (pove konkretno) Včasih damo potem recimo samo pisno, ampak pozabljajo na čustven moment. Če je na drugi strani ena mamica, bo njeno sporočilo veliko močnejše, je pisna informacija premalo. Če se zaprejo v bunker, ker imajo slabe izkušnje, je to hudo. Potem se začnejo pojaviti nova vprašanja in spet morajo pojasnjevati, afera se multiplicira. SOJ je v takem primeru šel do vodstva, ki je sklicalo sestanek, da smo se dogovorili za novinarsko konferenco. Ampak novinarji ne vedo, kakšne muke so za tem, s prepričevanjem. Ko je končno konferenca, pa novinarji kot šakali napadajo in želijo čim bolj raztrgati človeka, da bodo imeli gledane prispevke. In uvodnih razlag niti ne objavijo. To je hudo.

8. V takem primeru, ste že nakazali, da veste, kako morajo reagirati, nastopiti. V kolikšni meri pa vas tudi upoštevajo?

Naši službi je težko. Vedno povem svoje mnenje, čeprav to komu ni všeč. Potem upoštevajo ali pa ne. Če se zgodba obrne pozitivno, je naša služba super, če so pa prispevki negativni, pa smo zanič, ker da ne znamo komunicirat. Pričakujejo, da bomo novinarje prepričali, da tega ne pišejo. Imeli smo tudi že zunanje svetovalce, ko nas je bilo premalo za eno stavko. To osebo so potem poslušali, čeprav se je vse z nami posvetovala in smo imeli velikokrat iste ideje – ko je predlagala naše ideje, je bilo sprejeto. Če bi to mi predlagali, pa dvomim, da bi bilo. To je odvisno od vodstva – eno te poslušša, drugo ne. enemu si politično ustrezen/na, drugemu pa ne – rdeče-črno. Vsepovsod je zadaj politika.

9. Kako pa se zaposleni pripravljajo na nastope, izjave?

Pogosto se usedemo, povedo okvirno, kaj želijo povedati, mi damo predloge, kaj naj poudarijo, česar zaenkrat ne povedo.

10. Kaj pa pri pisnih izjavah, ki so pogosto zelo strokovne. Jim vi pripravite ali oni in potem vi dodelate ter koliko imate proste roke da kaj spreminjate?

Strokovno vedno dobimo, obdelamo, pošljemo nazaj v potrditev. Tudi si ne jemljemo prostih rok, da ne bi bili mi potem krivi, če kaj ne bi bilo v redu. Zato samo približamo jezik javnosti.

11. Koliko pa se vam zdi smiselno v krizah imeti pripravljene določene vzorce, po katerih v naprej veš, kako boš deloval?

Ne moreš. Ker afera se razlikuje od afere, kriza od krize. Imaš priročnike, kako komunicirati, toda za vsako točko pride »ampak«. Enostavno se ne da naprej pripravljati.

12. Kaj pa ko je kriza mimo. Ste bolj naklonjeni temu, da se čim prej vrne organizacija v stare tire ali delate tudi kakšne evalvacije, komunicirate naprej...

Stalno delamo poročila. Imamo kliping, ki spremlja in dela analize pozitivnih objav, negativnih. Mi delamo svoja poročila. Vedno imamo spravljene stvari in lahko pogledamo za nazaj.

13. Kaj pa po krizi – trpi vaše zadovoljstvo s krizo...

Absolutno. Potem se v SOJ med seboj spodbujamo.

- ... koliko pa menite, da vas vodstvo primerno nagrajuje?

Vodstvo je tudi v težkem položaju, ker jih zavezujejo razni zakoni, sistemske omejitve. Nima vzvodov, da bi nagrajevalo uspešne, ki delajo dobro, ki so strokovnjaki, garajo. Ni lestvice. Tudi za ostale zaposlene. Skratka, sistemsko je vse narobe in ni odvisno od vodstva. Če bi bilo od njih, bi gotovo nagrajevali, kot bi si vsak zaslužil.

14. Kdo pa je vpet v strateške odločitve?

Vodstvo. (opiše konkretno) Mi smo vedno pri teh sestankih zraven.

15. Kako pa bi – čim bolj na splošno – ocenili vaš odnos z vodstvom?

To je vedno odvisno od vsakega vodstva. To je zaupanje, sodelovanje, kako spoznaš človeka, vzajemno, kako se ujameš. Z enim direktorjem ni bilo nikakršnega sodelovanja, to je bilo zelo politično. Sicer ima naša služba vsak dan odprta vrata do vodstva. Ali gremo do njih, ali se oni pridejo posvetovati, smo na stalni zvezi.

16. Kaj pa odnos z ostalimi zaposlenimi?

Ne morem reči, da nas ne upoštevajo. Večinoma nas upoštevajo, razen redkih posameznikov, ki so sami osebnostno ... Nekateri pa vseeno mislijo, da so bogovi v belem. To je vedno bilo in vedno bo.

Oseba 5

1. Lahko opišete, kako je SOJ organizacijsko razvrščena v strukturo celotnega zavoda in kakšna je struktura SOJ?

SOJ je v nivoju ostalih služb – računovodstvo itd. Prvi nadrejeni je (konkretno), potem direktor. Jaz sem vodja, imamo pa še (konkretno), PR je le del tega. Ne gre samo za odnose z mediji, veliko je tudi internega komuniciranja. Smo 4 zaposleni – jaz (konkretno izobrazba), dve osebi (konkretno izobrazbe) in ena (konkretno izobrazba).

2. Na področju komuniciranja je poplava dodatnih izobraževanj. Kako ste temu naklonjeni?

Ko sem nastopil/a službo, sem prosil/a za dodatno izobraževanje iz (konkretno), ker mi je tukaj precej manjkalo. Pobuda je bila čisto moja. Niso tako blazno naklonjeni, ker vedno mislijo, da mora komunikator kar vse znati. Pa ne zna, ker smo si različni – enim bolj ležijo besedila, drugim nastopi. Vedel/a sem, da bo pogrom, če tega ne bom dobil/a.

3. Ponekod javne ustanove usklajujejo pozicije pri komuniciranju, sodelujete med sabo...

Ja, to je nujno. Vsi ti kontakti in mreženje z drugimi institucijami – že zato, da ti pomaga izluščiti prave informacije in predvideti, kdaj bo kdo imel tiskovne konference, ker novinarji potem k meni po izjave priletijo.

- V kakšnih primerih je to nujno?

Recimo, kadar gre za kakšne krizne situacije.

- Takrat tudi uskladite pozicije?

Ne, to pa sploh ne, zaradi tega, ker smo različne institucije in bomo različno komunicirali. To je potem že del lobiranja. Mogoče imajo to direktorji čez, jaz ne. Ampak da imam informacijo, kaj so drugi komunicirali.

4. Lahko opišete primer takšnega usklajevanja?

Tipičen primer (konkretno) ko smo nastopili kot mediator v eni krizi. Zagotovo so se direktorji takrat uskladili glede izjave. V pisni izjavi se je med vrsticami tudi točno videlo, kakšne pozicije imamo. Takih primerov je še veliko.

- potem izjavo napišete skupaj?

Jaz sem napisal/a, direktor mi je med sestankom prihajal v pisarno in poročal, kaj naj napišem. Vsebinsko sigurno da on, moj doprinos pa je, da dam rep in glavo, da določene besede omilim ipd. Že to, da nekdo vsebinsko iz drugega zornega kota pogleda, je veliko vredno.

5. Koliko pa imate pri tem proste roke?

Treba je imeti pri tem neko držo in avtoriteto. Ne, ne avtoriteto, pač da jim pojasniš, da neka stvar ni dobro narejena. Primer, ko je ena institucija dala izjavo, da o neki aferi ne bo več komunicirala, je zame feler njihovega PR-ja. Ker bi se ista vsebina lahko dala čisto drugače napisati: »Vljudno vas prosimo, dajte razumeti, naj se umaknemo in v miru analiziramo in premislimo, bomo poskušali, ampak vas še enkrat prosimo...« To so čisto drugi pomeni kot »ne bomo, ne želimo, ne...«

- Pogosto so izjave nasploh, ne le pri usklajevanju zelo strokovne, koliko posegov vam dovolijo, da tako porežete tekste?

Upoštevajo. Že to, da mi direktor pošlje tekst in me prosi, da ga pogledam, je veliko. Kar mu črtam, ampak to je minimalno, potem tudi upošteva.

6. Navezali ste se že na krizo. Kaj pa za vas pomeni kriza, z lastnimi besedami, če lahko opišete?

Krizna komunikacija je, ko dobiš pritisk s strani medijev, da je treba hitro reagirati na določeno temo, da se je treba znotraj organizacije zorganizirati in v roku parih ur odzvati. Hitro, nenadno, velik pritisk medijev, zahteva javnosti po odgovorih.

7. Ocenjujete, da je komuniciranje takrat drugačno?

Komuniciranje je fokusirano, hitro se organiziramo, skupni sestanki... Komuniciranje pa mora biti kratko, jedrnato in povedno, sporočilno.

8. Kako pa to poteka, lahko opišete?

Pri vsaki organizaciji to drugače poteka. Najprej so sestanki, da se spoznaš z vsebino, ker velikokrat sploh ne veš, nimaš dovolj informacij – tudi ostali zaposleni, direktorji nimajo. Na teh sestankih se prerešetajo vsi vidiki, da se ne gre v javnost nepripravljen. Potem se pripravi neka izjava za javnost, ki se jo pošlje ali pa se skliče vse novinarje.

9. V kolikšni meri pa mislite da se lahko predvideva kriza, če sploh?

Jah, dober PR-ovec jo zna zavohati. Tudi to je, da se nam kriza težko zgodi – zgodi se drugje in potem pade na nas. Včasih zato, ko vidimo, kaj se dogaja po medijih, opozorimo, da bo na to potrebna reakcija, ker bodo novinarji prišli k nam. Zdaj se bližajo volitve, jasno mi je, da bo zdravstvo ena najbolj perečih tem, zato sem direktorja opozoril/a, naj se pripravi na določene stvari, ker se bo treba odzvati.

10. Je smiselno potem imeti pripravljene neke določene vzorce komuniciranja v takih primerih?

Samo v primerih masovnih nesreč. Kako se organizirati, kdaj dati izjavo, kdo mora koga obvestiti...

11. Kaj pa potem, ko kriza potihne, kako delujete? Ste bolj naklonjeni temu, da se čim prej gre naprej, delate evalvacije?

Medijski cirkus se šele po krizi začne. Ker je to potem čas analize, vrednotenja za nazaj, v ospredje pridejo vsi komentarji... Takrat se delo šele začne – kaj je treba spremeniti za naprej, kaj je bilo dobro, slabo, kje rabimo spremembe, resurse, je bil kdo kaznovan, so kakšne posledice itd. Delo za komuniciranje se takrat šele začne. Velikokrat lahko dobro spelješ zadevo, ni tisti dogodek končen, ampak se še nadaljuje. Sigurno sem za evalvacijo.

12. Hipotetična situacija. Izbruhne kriza, predlagate komunikatorja, ki bi bil najbolj primeren, da stopi pred medije. Ampak ta oseba tega ne želi. Kaj se v tem primeru zgodi?

(Smeh)

Probaš prepričati. Primer, ko so (konkretno) nekomu svetovali, naj ne gre pred novinarje. Nas je to tako razpenilo, da smo protestno zapustili sestanek, ker nam je vse padlo dol. Prišli so za nami, pa smo jim rekli, da to meče slab ugled na vse. Če ne bo šel, da bo to izgledalo neodgovorno, neresno, ugled mu bo padel. Bila je iskrena reakcija in ostali so mi na koncu dali prav. Stvar je v tem, če ti verjameš v to. Bistveno je, da imaš argumente. Mislim, da se jih je najbolj prijelo to z ugledom. Pri tem pomaga tudi podpora drugih. Tudi vodstvo kdaj prevzame pobudo in reče, naj me poslušajo.

13. Kako pa v takšnih primerih izgleda priprava na izjavo – se sami pripravljajo, jim pomagata in koliko vas pri tem upoštevajo, ko veste, kaj je treba reči?

Včasih tudi sam/a ne vem. Ne moreš vedno dojeti kompleksnosti vsebine, velikokrat smo preobremenjeni z vsemi informacijami. (pove konkretni primer) Takrat težko nekoga zbrifiraš. Idealno bi bilo, da bi se usedel z govorcem in šel čez neka ključna sporočila. Direktorju večkrat pripravim sporočila, je pa tudi sam dober komunikator in se pogosto pripravlja sam. Če pa bi imel/a slabšega, bi absolutno moral iti čez neka ključna sporočila. Načeloma to tudi upoštevajo. Zdravniki sicer pogosto pozabijo dati bolnika v ospredja. Potem upoštevajo, če jim

predlagam, da dajo to v prvi stavek. V kriznem komuniciranju že s tem, ko izjavo v naprej pripraviš, ga usmeriš, kaj naj sporoča. Načeloma so sledili, ampak tudi ne vedno. Saj to je zelo težko.

- V kakšnem smislu težko?

V smislu da širijo temo. Sigurno si pri komuniciranju vsak zavzame določeno avtonomijo.

14. Kaj pa po takšnem turbulentnem obdobju, pade zadovoljstvo z zaposlitvijo...

(smeh)

Seveda pade. Ker vsaka krizna situacija za sabo potegne če ne negativnih, pa vsaj nevtralne prispevke, pozitivnih pa ni. Zato je vsakič slaba volja, zakaj je naslov tak, čeprav je v tekstu prisotna izjava direktorja, ki za moje pojme uravnoteži to zadevo. Ampak v njegovih očeh pa ne. Sigurno se managerji premalo zavedajo, kaj pomeni, da uravnotežiš zadevo, ker ne moreš narediti pozitivne in ene slabe stvari.

15. Vas potem kdaj nagrajujejo, ko so zadovoljni?

Ne, sploh ne. to ni tako prepoznano. Najbolj se prepozna, če greš na drugo delovno mesto in te pogrešajo. Ko si tam, pa ne. Mi imamo tudi tako mehko delo, da nimaš mehanizmov, da bi dokazal/a, kje je bila tvoja dodana vrednost – če se dobro razumeš z novinarji in jih lahko pokličeš, kje se bo vrednotilo?

16. Kateri deli managementa pa tukaj odločajo pri strateških odločitvah?

Direktor daje dokončne odločitve.

- Koliko je v to vključen PR?

Mah, kaj pa vem. Težko bi rekel/la. Pogosto se pogovarjamo, kaj bi bilo dobro narediti, ampak težko je reči, kateri del je moj.

17. Kako pa bi opisali ta odnos PR-vodstvo-zaposleni?

Sloni izrazito na zaupanju. Če ni zaupanja, ne moreš funkcionirati. Morajo biti dostopni, da prideš do njih, in tudi so v našem primeru. Saj to si mora PR-ovec sam izboriti, če tega ni, je hudič. Dostopnost, da ti dvignejo telefon, da jih ti

sprejmeš. Ko sem kdaj menjal/a vodstva, sem ugotovil/a, kako je to zoprno na novo dosegati. Je veliko odvisno od osebnosti, ampak če tega ni in če ne prepoznavajo te vloge, ne moreš delati. Smo zelo na prepihu. Težko je tudi, ko se vodstvo menja. Imam zelo različne izkušnje. Z izkušnjami pa si razvješ strategije, kako priti do človeka. Moj prvi cilj je zaupanje, na tem gradiš, dobiš pa ga s korektnim in profesionalnim delom.

Zdravniki so sicer zelo zahtevna ciljna skupina. Visoko izobraženi, hierarhični, zahtevni po naslavljanju s titulami in izraženo absolutno spošljivostjo do vsega. Po drugi strani so tudi dojemljivi in se jih da z mirnim pristopom omehčati. Ampak sigurno so zelo zahtevni. Sprva nate pogosto gledajo po strani, ker si družboslovno izobražen, ampak z delom, ko vidijo, da te rabijo, te potem tudi upoštevajo. Ampak težko prideš do njih no.