

Krizno komuniciranje u JZ i zdravstvenim krizama

Izv.prof.dr.sc. Iskra Alexandra Nola

Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Škola narodnog zdravlja „Andrija Štampar“

Komuniciranje u krizama odnosi se na razmjenu informacija, savjeta i mišljenja u stvarnom vremenu između stručnjaka i ljudi koji su suočeni s prijetnjama po zdravlje, ekonomsku ili socijalnu dobrobit. (WHO)

Komuniciranje u krizama - općenito

- Podspecijalnost PR-a u poslovnom svijetu u trenucima pojačanog pritiska.
- Odnosi se na tehnologije, sustave i protokole koji omogućuju organizaciji učinkovitu komunikaciju tijekom velike prijetnje njezinom poslovanju ili ugledu.
- Državne i javne institucije – komunikacija tijekom kriza koje pogađaju dio ili cijelu populaciju a uključuju poruke i različite vrste publike u trenucima krize/katastrofe.
- Jak naglasak na etičkim pitanjima u prenošenju poruka.
- Krizno komuniciranje određeno je i **tipom i trajanjem krize**, ali su neke osnovne postavke iste za sve oblike – i poslovnog i institucijskog kriznog komuniciranja.
- Oblik krize/katastrofe definira i nadležnosti!

Tko komunicira?

- Obrazovane osobe (u smislu tipa krize i menadžmenta).
- Ljudi koji imaju ili su sposobni zadobiti povjerenje stanovništva.
- Najlošiji izbor – politička pripadnost. Neutralnost je uvijek dobar izbor!
- Načela/elementi koji pomažu u izgradnji povjerenja u kriznoj komunikaciji:
 - kompetencija (posjedovanje znanja i stručnosti),
 - objektivnost (odsutnost sukoba interesa i utjecaja nekoga izvan struke),
 - poštenje (potrebno je uključiti sva relevantna mišljenja),
 - dosljednost (poruke i intervencije su objašnjive po struci i dosljedne),
 - časnost (transparentnost, poštenje i otvorenost),
 - predanost i vjera (slušanje i razumijevanje potreba i iskrene želje za najboljim za ciljnu populaciju).

Morate biti proaktivni u svojoj komunikaciji i priznati pogreške gdje je to potrebno. Najvažnije, budite iskreni. Reći da ste učinili nešto pogrešno nikada nije lako, ali to je znak snage i vodstva koji će vam pomoći da se brže oporavite.

Osnovna pravila

Nikad ne podcjenjuj:

1. Situaciju - uvijek nadzirite bez obzira na sve.
2. Brzinu društvenih mreža - riječ putuje vrlo brzo.
3. Međusobnu povezanost svih sustava.
4. Kolege.
5. Druge struke.
6. Javnost, javnost, javnost (slušatelje!!!).
7. Medije, medije, medije.
8. Loše odluke – reci istinu, ne opravdavaj se.
9. Istinu – bori se za nju, objašnjavaj koliko god treba – ali usmjereno.

Preuzmite kontrolu nad komuniciranjem o situaciji - čak i ako su činjenice još uvijek neizvjesne.

Kako?

Brzo komunicirajte radi zaštite zdravlja ljudi.

Što znači brzo? Koja zaštita?

Odredite s kim trebate komunicirati i kako ćete do njih doći.

Kome se obraćate? Kojim medijem?

Budite jasni i transparentni.

Točna i pravodobna informacija, stav, način, razumljivost.

Nikad ne podcjenjuj.

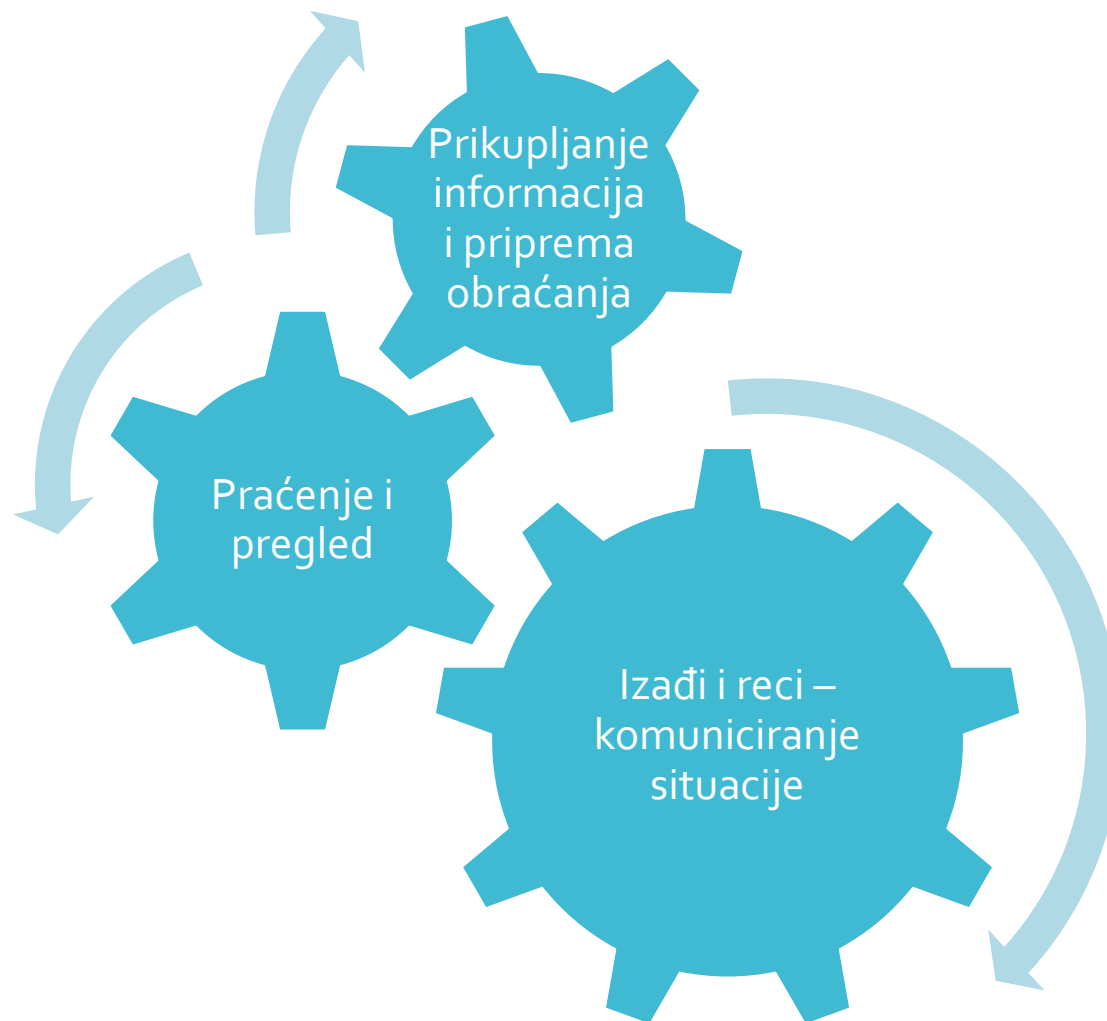
Niti kolege, niti stručnost, niti medije, a posebice ne slušatelje!

Surađujte - krize ne prestaju na međunarodnim granicama.

Interdisciplinarnost!

Procjena
rizika!

Tijek
komunikacije



Prikupljanje informacija i priprema obraćanja

Dvostruka provjera informacija.

Uvijek, pa čak i ako se čini općepoznato. Kako ako ih nema? Tko?

Pokrivaju li prikupljene informacije situaciju?

Objašnjavaju veći dio? Ili su rang klišeja i generiranih poruka?

Napravite popis glavnih objava u medijima i najčešćih pitanja.

Spremite odgovore na to a ne na ono što se vama čini potrebno/važno – taj dio ćete staviti ionako u glavno obraćanje.

Pitaj susjede.

Netko je to već prošao. Iskustvo je u krizi neprocjenjivo.

OBRAĆANJE/PORUKA

1. Ograničiti ključne poruke na maksimalno 3 ili 4.
2. Izbjegavajte klišeje ili žargon.
3. Sažmite bit onoga što želite prenijeti.
4. Provjerite jesu li poruke relevantne za određenu publiku kojoj se obraćate.
5. Ne bojte se reći jesu li činjenice još uvijek nepoznate.
6. Nemojte nagađati niti kriviti.

Komuniciranje situacije

- Velika razlika između pisanog i usmenog priopćenja!
- Ne znači manju pripremu za usmeno.
- Pisano priopćenje izbjegavati kao obraćanje o nastanku situacije.
- Pisano priopćenje dobro je za odgovor, komentar, obavijest, uputu, preporuku (činjenice!).
- Usmeno priopćenje treba uključiti sve druge vještine.
- obraćajte se svima ponaosob.
- Vulnerabilne skupine – svakoj treba obratiti pozornost obzirom na tip vulnerabilnosti.
- Terminologija je važna – mora biti razumljiva!
- Što je katastrofa napravila mrežama? Rade li? Može li informacija doći do svijeta?

Priprema usmenog kriznog komuniciranja

- *Oksimoron per se.*
- Krizno znači žurno, bez potrebnog vremena za pripremu, temeljeno na činjenicama koje tumači stručna osoba.
- Navedite ključne poruke. Uključite ih u komunikaciju/odgovore. Ako se ponavljate – to je u redu.
- Razmislite što bi vaša publika mogla pitati:
 - 1. Što se dogodilo?
 - 2. Kako se to dogodilo (odgovornost?)
 - 3. Što radite po tom pitanju?
 - 4. Kako ćete osigurati da se to više ne ponovi?
- Predvidite teška pitanja. I tako i tako će ih biti - pripremite odgovor.
- Navedite sve pozadinske ili prateće informacije i zakone s punim izvorima gdje je to prikladno.
- Sami izazovite odgovore, i provjerite – razumiju li i vjeruju li vašim odgovorima (previše stručnih termina!)
- Izbjegnite dvosmislenost, žargon i nedosljednost.

Najbolje koristiti kao upute/preporuke!

Priprema pismenog kriznog komuniciranja

- *Opet oksimoron.*
- Navedite ključne poruke. Uključite ih u odgovore.
- 1. Što se dogodilo? – točan opis
- 2. Kako se to dogodilo (odgovornost?) – točni ali sa sigurnošću poznati podaci
- 3. Što radite po tom pitanju? – implementiranje mjera i akcija
- 4. Kako ćete osigurati da se to više ne ponovi? – ako nema odgovora – nema (objasnite ili navedite vrijeme u kojem se odgovor može očekivati)
- Navedite sve pozadinske ili prateće informacije i zakone s punim izvorima gdje je to prikladno.
- Izbjegnite dvosmislenost, žargon i nedosljednost.

Načini ovisno o situaciji:

Pripremljenost, Poštenje, Akcija

Krizno komuniciranje

1. Saznanje o krivnji, krizi, ispadu, problemu, situaciji ...

- Pričajte o situaciji.
- Nemojte poricati.
- Nemojte uperiti prstom u nekoga.
- Nemojte izmišljati/navoditi razloge.

Priznajte krivnju, ispričajte se i nađite načine kojima ćete povećati iskrenost isprike - djelujte **brzo i transparentno**.

2. Govorite istinu, drugi izmišljaju

- Nemojte se ispričavati ako niste krivi.
- Iskoristite sve kanale i metode kako bi ste ispričali istinu.
- Neka se vaš glas čuje.

Komunikacija je ključ, ali **konzistentne izjave** su imperativ!

3. Ok, dogodila se greška.

- Ne treba svaku krizu tretirati kao da je smak svijeta.
- Ako je riječ o malom propustu ili loše sročenoj izjavi bez značajnih posljedica – obratite se isprikom/ispravkom putem istog kanala.

Pokušajte koristiti humor ili iskoristiti situaciju za **edukaciju!**

Načini ovisno o situaciji:

Pripremljenost, Poštenje, Akcija

Krizno komuniciranje

**Nemam
komentara ili Bez
komentara – loše!**

4. Ozbiljna situacija (moguće štete, smrti, ozljede)
 - Objasnite situaciju (što i kako se dogodilo)..
 - Navedite sve akcije i postupke u tijeku.
 - Ne skrivajte neznanje.
 - Utješite stručnošću i brzinom.
 - Objasnite akcije vezane uz sprječavanje daljnjeg pogoršanja.
5. Teška kriza koja traži suradnju svih.
 - Recite što je i kako.
 - Tražite pomoć – točno navedite kakvu.
 - Tražite suradnju – navedite što ona uključuje.
 - Pošaljite poruku zajedništva.
 - Iskoristite sve kanale i metode kako bi poruka došla do svake osobe.
 - Obratite se posebno skupinama važnima za implementiranje mjera i osjetljivim skupinama kao i onima koji o njima brinu.
6. Kriza u susjedstvu.
 - Upoznajte javnost.
 - Recite im da radite i što radite.
 - Ne zaboravite obavijestiti kako je kriza prošla.

Budite empatični,
pokažite da vam je žao,
ne lažite, ne prikrivajte.
Ne znam je ne znam.

**Prepoznavanje
(budućih) potreba**
je jedini ispravni
način slanja poruke
koja će omogućiti
daljnje djelovanje.

Upozorite na realnost!
Znanje je najbolji
početak pripremljenosti!

Praćenje i pregled

- Pratite medije
- Sumirajte osnovne teze kako bi ste shvatili pravac kretanja
- Zamolite kolege iz struke (drugih specijalnosti) i kolege iz pridruženih struka da vam prokomentiraju sadržaj – kako (ni)su ga shvatili, što im nedostaje.
- Zamolite administrativno osoblje da vam prokomentiraju izjave.
- Preduhitrite promjene u neželjenom pravcu.
- **Naučite gdje su bile greške/propusti i uklopite u daljnja postupanja nakon te krize a prije slijedeće.**

Pomoć za uspješno obraćanje

- Vremensko ograničenje.
- Čekajte da provjerim vašu informaciju.
- Zakon je ovdje eksplicitan.
- Situacija je dovoljno ozbiljna i bez špekulacija.
- Vjerujem kako bi smo svi trebali naučiti iz situacije u kojoj se nalazimo.
- Ako nema jedinstvenog stava/protokola/lijeka/dogovora kako ste to naveli, vjerujem da to najbolje govori koliko je situacija ozbiljna.
- **Ljudi čuju, ali nakon nekog vremena ne slušaju – rotiranje timova – nova lica, dikcija i sl.**
- Dopustite da se zahvalim.....
- Prije nego odgovorim želim naglasiti.....

Kriza traje dok god
nisu postignuti
uvjeti za
proglašenjem
njezina kraja.

Za kraj

- Najvažnija odrednica uspješnog kriznog komuniciranja je točno i pravodobno iznošenje činjenica.
- Uspješna krizna komunikacija zahtijeva puno finesa.
- Sedam ključnih pravila komunikacije u kriznim situacijama*:
 1. Uključite i prihvatite javnost kao partnera.
 2. Pažljivo planirajte svoje obraćanje, a zatim ga procijenite.
 3. Slušajte javnost.
 4. Budite iskreni, pošteni i otvoreni.
 5. Suradujte s drugim vjerodostojnim izvorima.
 6. Udovoljite potrebama medija.
 7. Govorite jasno i s dozom empatije.

*Covello and Allen; EPA, Seven cardinal rules in risk communication