

Krizová komunikace a krizový management.

Otto Eibl

Krize je nepředvídatelná,
nikoliv však neočekávaná událost.

Timothy Coombs



Lekce z populární kultury

Krize v krizi



Co je to krize?

Co je to krize?

Jakákoliv situace, která ohrožuje (nebo by mohla ohrozit) lidi nebo majetek, vážně poškodit obchodní vztahy (obchod samotný), poškodit reputaci nebo negativně ovlivňuje hodnotu podniku.

Co je to krize?

1. hrozba organizaci/jednotlivci
2. nese v sobě element překvapení (náhody)
3. nezajišťuje dostatek času na rozmyšlenou

Co je to krize?

Rozhodující moment, bod zlomu, kdy se věci mění k horšímu, nebo lepšímu.

Jakou podobu může krize mít?

1. Přírodní katastrofy
2. Technologické katastrofy/neštěstí
3. Konfrontace s oponenty
4. Nepříznivé události
5. Osobní/organizační přestupky
6. Násilí na pracovišti
7. Pomluvy
8. Teroristické útoky, katastrofy způsobené člověkem
9. Zhoubná nemoc

Co mají všechny krize společné

1. Hrubé probuzení.
2. Velmi rychlá eskalace.
3. Přítomnost paniky.
4. Tendence ke zbrklému a iracionálnímu chování pod tíhou emocí.
5. Chaos v interní komunikaci (i když existuje krizový plán)
6. Všudypřítomný tisk.
7. Ohrožení reputace.

Efektivní komunikace v průběhu krize může zajistit, že se situace vyřeší rychle a nestane se z ní noční můra.

Možné metody řešení krizí

1. Popření
2. Vyhýbání se zodpovědnosti
3. Snížení závažnosti události
4. Kroky k nápravě
5. Ponížení se

Krize a (sociální) média.

1. Požadavek na hyper-transparentnost.
2. Požadavek na obrovskou rychlost (reakce).
3. Klíčem ke zvládnutí krize je dialog/komunikace.
4. (Konkurence má stejné nástroje jako vy.)

Krizový management.

Umění docházet k rozhodnutím, která mají tišit následky krizových situací, často v době, kdy se krize teprve rozvíjí.

(Rozhodnutí, která se týkají budoucnosti vlastní organizace a která probíhají ve stresu a často v prostředí, kde chybí informace.)

Krizový management: Cíle

1. Zmenšit napětí v průběhu incidentu
2. Ukázat snahu řešit problém, zapálení pro zlepšení, vlastní úroveň expertýzy.
3. Zdroje využívat efektivně.
4. Kontrolovat tok a správnost informací.

Jak lze krizi (u)řídít?

1. Připravit se.
2. Připravit se.
3. Připravit se.

(bez přípravy totiž budou škody daleko větší)

Jak lze krizi (u)řídít?

1. Vytvořte jeden komunikační kanál pro novináře. Ustanovte mluvčího. Pro obojí mějte připravenou zálohu.
2. Místo ke zvládnutí krize
3. Kandidát/předseda/CEO/ředitel není většinou správnou osobou, která by měla být mluvčím.
4. Ustavte jednoho všestranného člověka, který bude krizí provádět (crisis leader). Mějte zálohu. Stanovte ho před vypuknutím krize.

Jak lze krizi (u)řídít?

4. Mějte připravený krizový plán komunikace (různé kanály!)
 - komunikace: promptní, procítěná/soucitná, přímá/čestná, informativní a interaktivní
5. Komunikační plán mějte nazkoušený (role i scénáře!).
6. Monitorujte, co se děje kolem vás a jak se o vás mluví.
7. Mějte místo, kde mohou nejčerstvější informace čerpat zaměstnanci.

Jak lze krizi (u)řídít?

8. Buďte dosažitelní a k dispozici. Nelžete. Nespínajte.
9. Mějte připravenou „šablonu“ prvních momentů komunikace.
10. Připravte si odpovědi na (rozšířené) fámy a drby.
11. Sociální média potřebují vlastní plán krizové komunikace.
12. Připravte se na neočekávané.

Jak zůstat v klidu

1. Nadechnout se.
2. Připravit se (pokud krizi čekám).
3. Průzkum (minulých krizí - nejen vlastních).
4. Perspektiva diváka.
5. Sdílej nálož s kolegy.
6. Kráčeš, neutíkej.
7. Drž směr (stay on track).
8. Důvěřuj vlastním schopnostem.
9. Vizualizuj si úspěch.
10. Buď otevřený změně.
11. Buď realistický!

Zlatá pravidla komunikace v krizi

1. Pozitivní komunikace (vyvarovat se slov „ne“, „nejde“)
2. Pravda je klíč. Nesnažte se chytračit.
3. Řešte jen fakta. Nespekulujte.
4. Připusťte, že neznáte odpověď - a vysvětlete, proč ji nemáte.
5. Ukažte, že jste znepokojení - lidskou tvář. Ukažte lítost, jestli je na místě.
6. Zavažte se problému vyřešit
7. Budte konzistentní - to samé sdělení všem publikům.
8. Budte koherentní - „příběh“ musí držet pohromadě.
9. Budte jasní - mluvte jejich jazykem, ne vaším.

Na všechno se ale připravit
nemůžete.

Bouřku taky tušíte, ale nevíte, jak
silná nakonec bude...

1. Bouře přichází.

2. Bouře řádí.

3. Bouře odchází a zanechává škody.

poučení

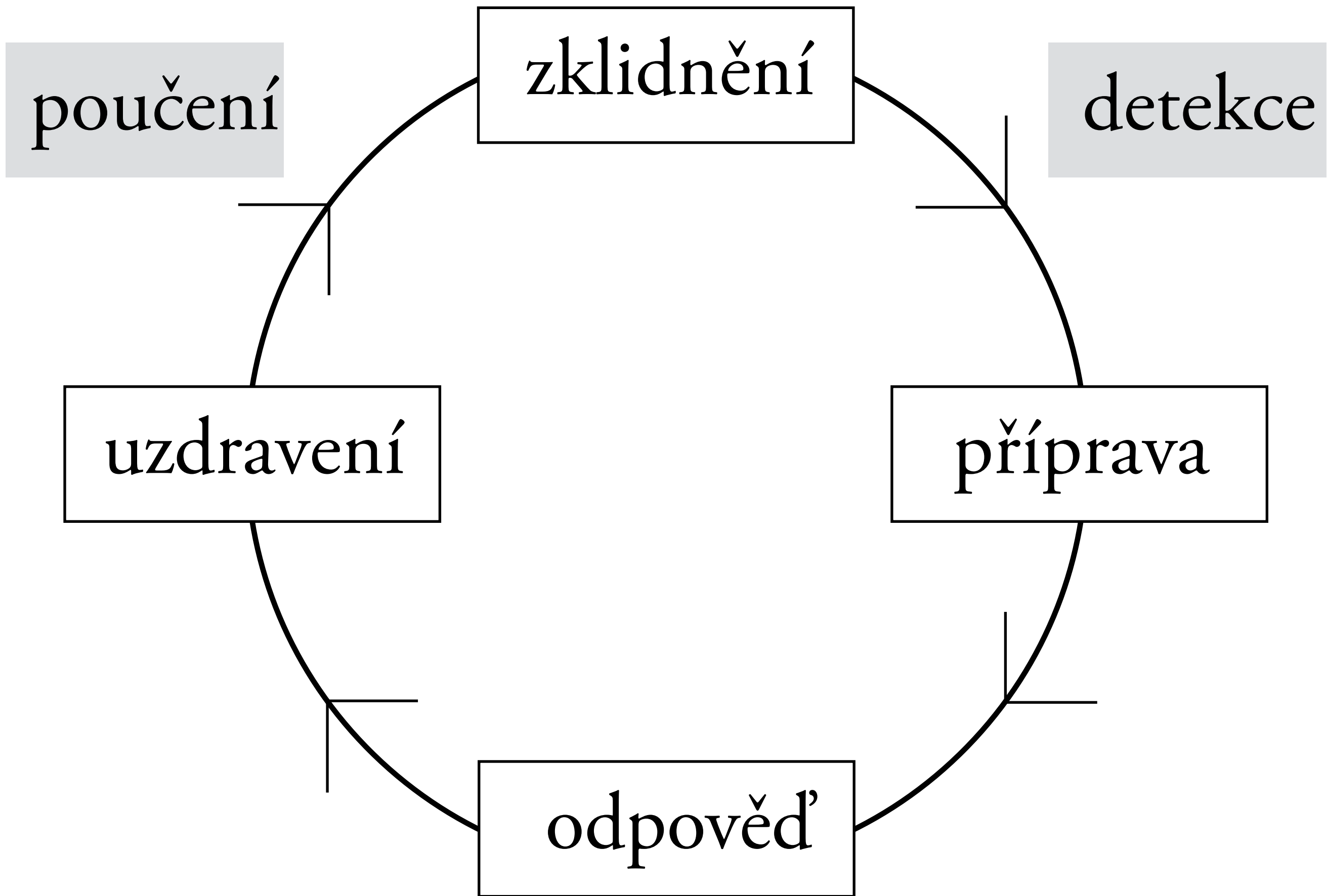
zklidnění

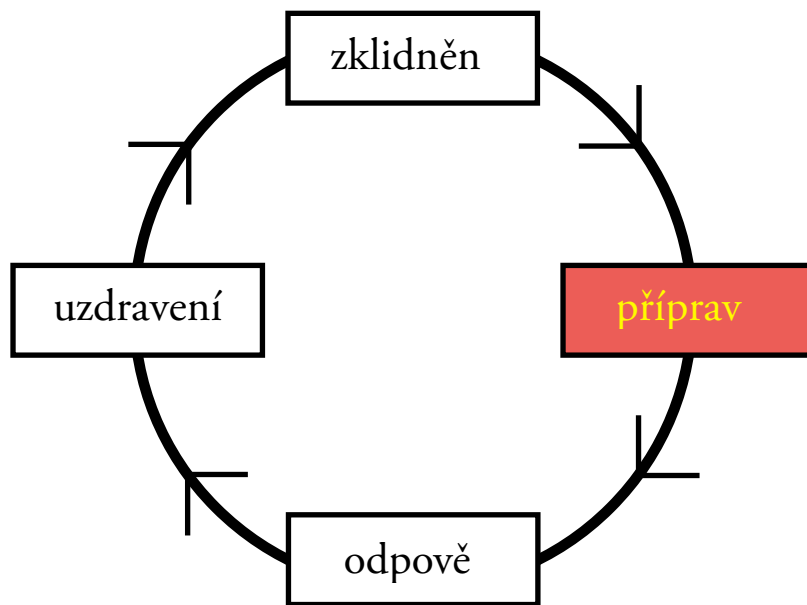
detekce

uzdravení

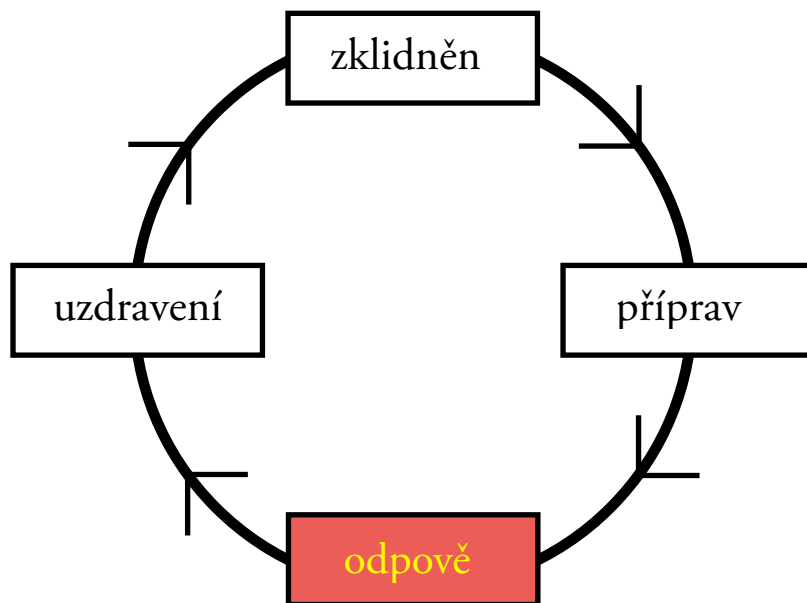
příprava

odpověď

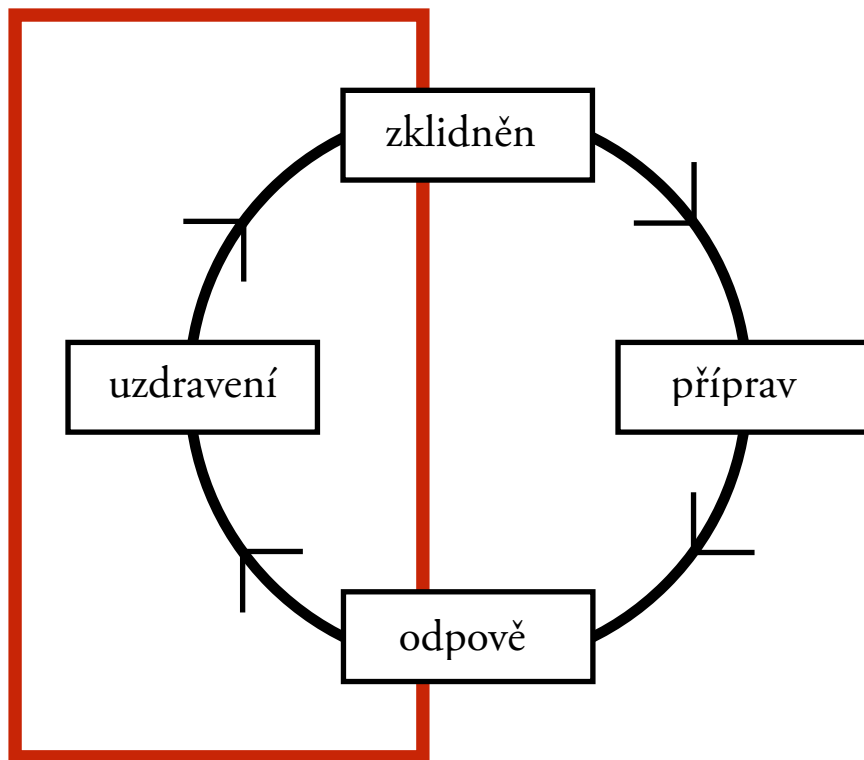




1. Odhadněte problémy, slabiny.
2. Identifikujte zainteresované a kanály.
3. Sledujte konverzace.
4. Vytvořte si krizové protokoly.
5. Vytvořte a vytrénujte tým pro krizi.
6. Připravte si obsah a kanály.
7. Budujte vztahy.



1. Naslouchajte
2. Podnikněte rychlé kroky.
3. Získejte pozornost i dosah.
4. Zapojte ty, kterých se to týká.
5. Vyvolejte dialog (a zpětnou vazbu).
6. Chovejte se jako lidé.



1. Je třeba odškodnit případné oběti/ vypořádat se s nimi.
2. Formulace silného závazku, že už se to nebude opakovat.
3. V případě potřeby udělat interní audit, zlepšit, co je třeba - to vše veřejně.

Pokud jste krizi skutečně způsobili,
přijměte vinu.

Problémy neignorujte.

(Ne, skutečně nezmizí samy od sebe.)

Otázky zodpovídejte tak poctivě,
jak jen to bude možné.

Prvních 24 hodin je klíčových.

(a to jak pro vnímání krize,
tak pro její faktický průběh)

Nedostatek informací vytváří
prostor pro kritiku a spekulace.

Holdon statement

První, co řeknete - i přesto, že nemáte prakticky žádné informace.

Odpovíte na základní otázky (aspoň to, co víte).

Stanovíte časový plán.

Vyjádříte empatii.

Čili:

- řekněte to všechno
- řekněte to rychle
- a říkejte pravdu.

Shrnutí dobré praxe:

1. Shromážděte si veškeré informace
2. Pokud jste to ještě neudělali, ustavte mluvčího.
3. Zaujměte stanovisko.
4. Zkontaktujte cílová publika (a zamyslete se nad pořadím).
5. Buďte připravení na další reakce (okolí). Mějte připravené odpovědi na možný vývoj.

Manuál krizové komunikace

1. Popis/katalog krizí
2. Co se očekává od členů týmu v průběhu krize?
3. Databáze kontaktů (členové týmu, média, úřady, právníků, lékařů, dalších „třetích osob“-autorit...)
4. Určený mluvčí pro média
5. Referenční seznam zpráv, které je možné komunikovat
6. Podklady o společnosti, výrobcích...
7. Další užitečné informace