



MODELY KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE

MODELS OF THE CRISIS COMMUNICATION

Jozef MIHOK

Abstract

This article presents the classical theoretical models of crisis communication. Crisis communication is one of the most important aspects of the successful crisis solving. Last model in publication is Model of Crisis and Emergency Risk Communication – CERC 2012, which is integrated and complex model for the crisis communication.

Key words

Crisis communication, company's crisis, model

Úvod

V posledných dvadsiatych až tridsiatych rokoch sa, podľa odbornej literatúry, začala intenzívnejšie rozvíjať krízová komunikácia. Prehľad vybraných modelov je uvedený v nasledujúcej tabuľke 1.

Tab. 1 Vybrané teórie krízovej komunikácie [1]

Teória (Model/ Rámec / Smernica)	Skratka	Autor
Obraz stratégie obnovenia	IRS	Benoit 1995 (upravené podľa Coombsa 2010)
Situačný model krízovej komunikácie	SCCM	Coombs 2007
Rámec krízovej komunikácie	CCF	Coombs a Holladay 2002
Stratégie krízovej komunikácie	CCS	Cornelissen 2008
Smernica osvedčených prístupov krízovej komunikácie	CCBPG	Fean-Banks 2001
Rétorické oblasti mikro modelu	RAMM	Frandsen a Johansen 2010
Model riadenia problémov	IMM	Heath a Nelson 1986
Základné prvky a krízová odozva	BECC	Nikolaev 2010
Anticipačný model krízového manažmentu	AMCM	Otanivan a Williams 2001
Model krízovej komunikácie	CMM	Oliver 2004

Covello [1] uvádza, že krízová komunikácia je založená na štyroch základných teoretických modeloch, ktoré sa týkajú spracovania informácií o riziku, formovania percepcie rizika a procesu krízového rozhodovania. Ide predovšetkým o model vnímania rizika, model mentálneho ohlušenia, model negatívnej dominancie a model ovplyvnenia dôvery.

Analýza teoretických modelov krízovej komunikácie, pre potreby tejto práce, je založená na siedmych modeloch.

1 Teória vnímania rizika

Teória vnímania rizika (Risk Perception Theory) je založená na identifikácii faktorov, ktoré ovplyvňujú vnímanie rizika a v literatúre sú označené ako faktory znepokojenia (outrage factors). V súčasnosti sa pracuje minimálne s 15 faktormi, ktoré majú priamy vzťah ku krízovej komunikácii:



- dobrovoľnosť,
- ovládateľnosť,
- známosť,
- spravodlivosť v distribúcii,
- zisky,
- pochopenie,
- neistota,
- hrôza,
- dôvera voči inštitúciám,
- reversibilita následkov,
- osobné ohrozenie,
- etnická a morálna povaha,
- prírodný alebo ľudský pôvod,
- identita obetí,
- katastrofický potenciál.

Tieto faktory významnou mierou ovplyvňujú úroveň záujmu, obáv, zlosti, úzkosti, strachu, nenávisť a znepokojenia, a môžu významne ovplyvniť postoje a chovanie.

Vnímanie rizika závisí od kombinácie:

- **úrovne nebezpečenstva** - pravdepodobnosti úmrtia, zranenia, straty,
- **úrovne znepokojenia** - pokiaľ faktory znepokojenia zároveň obsahujú **morálny a emočný podtext**, jedinci inklinujú k emočnému reagovaniu, ktoré môže postupne významne ovplyvniť úroveň vnímania rizika.

Americká príručka základov krízovej komunikácie, ktorú vydal Navy Environmental Health Center, uvádza deväť bipolárnych faktorov akceptovateľnosti rizika zo strany verejnosti (obr. 1) [5].



Obr. 1 Faktory akceptovateľnosti rizika [2]

Model vnímania rizika (obr. 2), ktorý zahŕňa faktory znepokojenia, rozdelené do dimenzií pozorovateľnosti a ohrozenia, zostavil De Vries. Tento model priblížili V. Welzant



a A. Kolosová (2007) vo svojej prezentácii na 9. svetovom kongrese o strese, traume a zvládaní, ktorý prebehol v americkom Baltimore.

Podľa toho modelu je pre vnímanie a hodnotenie nebezpečenstva situácie rozhodujúca pozorovateľnosť javov a uvedomovaná povaha ohrozenia, ktorou je situácia charakterizovaná [5].

	Nižší stupeň vnímania rizika	Vyšší stupeň vnímania rizika
Pozorovateľnosť	<ul style="list-style-type: none"> • pozorovateľné • známa ochrana • presný účinok • známy (starý) druh rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • nie je pozorovateľné • neznáma ochrana • chronické účinky • nový druh rizika • riziko neznáme vo vede
Ohrozenie	<ul style="list-style-type: none"> • ovládateľné • nenaháňajúce hrôzu • nie je globálne katastrofické • dôsledky nie sú smrteľné • nie je nefér • individuálne • s nízkym rizikom pre budúce generácie • ľahko redukovateľné • s klesajúcim nebezpečenstvom • dobrovoľné • nepostihujúce 	<ul style="list-style-type: none"> • neovládateľné • naháňajúce hrôzu • globálne katastrofické • so smrteľnými následkami • nie je fér • hromadné • s vysokým rizikom pre budúce generácie • nie je ľahko redukovateľné • s narastajúcim nebezpečenstvom • nedobrovoľné • postihujúce

Obr. 2 Model vnímania rizika [3]

Vyššie znepokojenie bude, napríklad vyvolávať situácia, pri ktorej nebezpečenstvo narastá, nie je možné ho pozorovať, je doposiaľ vede málo známe, postihuje veľké množstvo obyvateľov a má globálne dopady, ako situácie, kde riziko klesá, je dobre pozorovateľné, je známa ochrana pred ním a pred jeho účinkami, ľudia s ním majú skúsenosti a má dopad na menší počet ľudí [5].

2 Teória negatívnej dominancie

Teória negatívnej dominancie (*Negative Dominance Theory*) popisuje proces negatívnej a pozitívnej informácie vo vypätých situáciách. Všeobecne, je vzťah medzi negatívnymi a pozitívnymi informáciami asymetrický, pričom negatívna informácia má významne vyššiu váhu, čo vychádza z predpokladu, že **ľudia prikladajú väčšiu hodnotu stratám** (negatívnym výsledkom) **ako prínosom** (pozitívnym výsledkom). Pre prax to znamená, že každé negatívne oznámenie by malo byť vyvážené väčším počtom pozitívnych oznámení alebo oznámeniami orientovanými na riešenie problému.

V úspešnej krízovej komunikácii je potrebné zamerať sa viac na pozitívne, ako na negatívne informácie. Negatívne informácie, ktoré obsahujú zápory (napr. slová nie, nikdy, nikto, nič), prípadne konotácie (napr. slovo zamorenie) a majú väčší vplyv na verejnosť, ktorá si tieto informácie pamätá dlhšie ako pozitívne informácie a preto je nevyhnutné, aby boli pri krízovej komunikácii používané len tie najnevyhnutnejšie negatívne informácie. Treba viac preferovať čo sa urobilo pre zvládnutie krízy ako oznamovať čo sa neurobilo [5].



3 Teória mentálneho ohlušenia

Teória mentálneho ohlušenia (*Mental Noise Theory*) vychádza zo spôsobu spracovávania informácií v strese. Keď je verejnosť znepokojená, pretože hrozí vysoké riziko, nedokáže racionálne spracovať tieto informácie a preto prejavujú emócie, úzkosť, prípadne hnev nad vzniknutou situáciou.

Pod vplyvom silných emócií a duševného nepokoja sa vytvára „mentálne ohlušenie“, ktoré môže významne a negatívne ovplyvniť komunikačný proces. Steibová (2002) [5] uvádza, že „Pri vysokom znepokojení môže byť až 80 % oznámení ignorovaných, zabudnutých alebo zle interpretovaných, preto je vopred potrebné pozorne zvážiť obsah a organizáciu informácií, ktoré majú byť prezentované“.

Pri krízovej komunikácii je dôležité:

- Poskytovať **obmedzené množstvo jasne formulovaných informácií**, maximálne tri kľúčové oznámenia a každé z nich podporiť 24 faktami. Pri príprave oznámenia sa odporúča, tzv. **layered model**, pravidlo pre rozvrhnutie informácií, podľa ktorého sa začína s jednoduchšími informáciami a smeruje sa k zložitejším.
- Udržiavať **krátke oznámenia** v trvaní 10 sekúnd alebo 3-12 slov.
- **Oznámenie opakovať**, pričom sa nazýva, tzv. Triple T model (**TTT model**), ktorý pozostáva z troch prvkov:
 1. povedať, čo bude oznámené,
 2. vlastné oznámenie,
 3. povedať, čo bolo oznámené.
- **Využiť vizuálnu podporu**, ako grafika, obrázky.
- Na **jednu negatívnu informáciu** je potrebné vytvoriť **tri pozitívne**.
- **Vyhnúť sa záporom** (nie, nikdy, nič, nikto), skôr používať pozitívne formulácie.
- **Kontrolovať neverbálnu komunikáciu**, ktorá tvorí 50 – 75 % obsahu oznámenia.

Model TTT aj layered model sa týkajú verbálneho oznamovania, odpovedá na otázky písaných materiálov v krízovej komunikácii, napr. prehľady základných skutočností, tlačové prehlásenia.

Walzant a Kolosová [5] uvádzajú najdôležitejšie zásady pre poskytovanie informácií v tzv. **STARCC princípe**, ktorý hovorí, že informácie majú byť:

- **Simple** - jednoduché,
- **Timely** - včasné,
- **Accurate** - presné,
- **Relevant** - relevantné,
- **Credible** – dôveryhodné,
- **Consistent** – konzistentné.

4 Teória ovplyvnenia dôvery

Teória ovplyvnenia dôvery (*Trust Determination Theory*) je založená na **budovaní dôvery**. Ďalšie ciele, ako je vzdelávanie, budovanie konsenzu, môžu byť založené až na vybudovanej dôvere. Covello a kol (1997) uvádzajú, že: „*Dôvera je výsledkom predchádzajúcich aktivít subjektu, načúvania a komunikačných schopností.*“

Podľa Steibovej [5] je rozhodujúce, či vnímanie ľudí (krízová percepčia) zodpovedá skutočnej situácii a do akej miery sú ľudia schopní v období hrozby informácie asimilovať. Kľúčové sú otázky teórie ovplyvnenia dôvery, ktorá hovorí o tom, že keď sú ľudia rozrušení, často neveria tomu, že ich iní počúvajú, pomáhajú im, že sú empatickí, úprimní, otvorení, kompetentní, angažovaní a ochotní im pomôcť. Pre budovanie dôvery je preto nutné posilňovať vnímanie štyroch faktorov:



- **Empatia** - vnímavosť, starostlivosť, schopnosť vcítiť sa do potrieb publika = 50 %.
- **Kompetencia** - odbornosť, kvalifikácia, organizačné schopnosti = 15-20 %.
- **Otvorenosť** - úprimnosť a férovosť jednaní = 15-20 %.
- **Závazok** - angažovanosť, horlivosť = 15-20 %.

Dôveryhodnosť závisí predovšetkým od faktora empatie. Účastníci krízovej komunikácie zhodnotia pri stretnutí dôveryhodnosť v priebehu prvých 9-30 sekúnd. Čím väčšie emócie alebo nedôvera prejaví, tým viac je potrebné týmto ľuďom načúvať, chápať a prejavovať im starostlivosť a zároveň je potrebné zvyšovať si vlastnú dôveryhodnosť **využitím podpory iného dôveryhodného zdroja.** Dôveryhodnosť jednotlivca je vyššia ako dôveryhodnosť podniku, ktorý zastupuje a úzko súvisí s jeho **prezentačnými schopnosťami** a s povahou jeho **interakcie s ostatnými.**

Tab. 2 Tradičné rozloženie vnímanej dôveryhodnosti [3]

Úroveň	Zástupcovia
<i>Vysoká</i>	zdravotníci, vedci, učitelia, poradné skupiny, bezpečnostní pracovníci
<i>Stredná</i>	médiá, aktivisti
<i>Nízka</i>	priemysel, platení externí konzultanti

Vybíral [96] uvádza hlavné faktory dôveryhodnosti zdroja, ktoré ovplyvňujú efektívnosť masovej komunikácie:

- prestížnosť zdroja,
- osobnosť hovorca,
- vybudenosť motivovaného stavu,
- spôsob oznámenia (štruktúrovanie informácie).

Vybíral uvádza, že je efektívne u príjemcu, navodiť pocit úzkosť pred oznámením správy. Teoreticky to funguje v psychológii reklamy a trhu a ako manipulatívna technika v politike. V prípade mimoriadnych udalostí však býva hladina úzkosti príjemcu oznámenia vysoká sama o sebe. Navodzovanie úzkosti by tak bolo vhodné len u apatického publika.

Podľa Foreta [5] sú pre efektívnosť public relations kľúčové nasledovné faktory: dôveryhodnosť, kontext, obsah, jasnosť, kontinuita, konzistencia, kanály a kapacita.

Svoboda [5] definuje **public relations** ako sociálne komunikačnú aktivitu, prostredníctvom ktorej pôsobí podnik na vnútornú a vonkajšiu verejnosť so zámerom vytvárať a udržiavať s ňou pozitívne vzťahy a dosiahnuť porozumenie a dôveru medzi oboma stranami. Základné východiská public relations tvoria:

- verejná mienka,
- imidž,
- dlhodobá filozofia podniku.

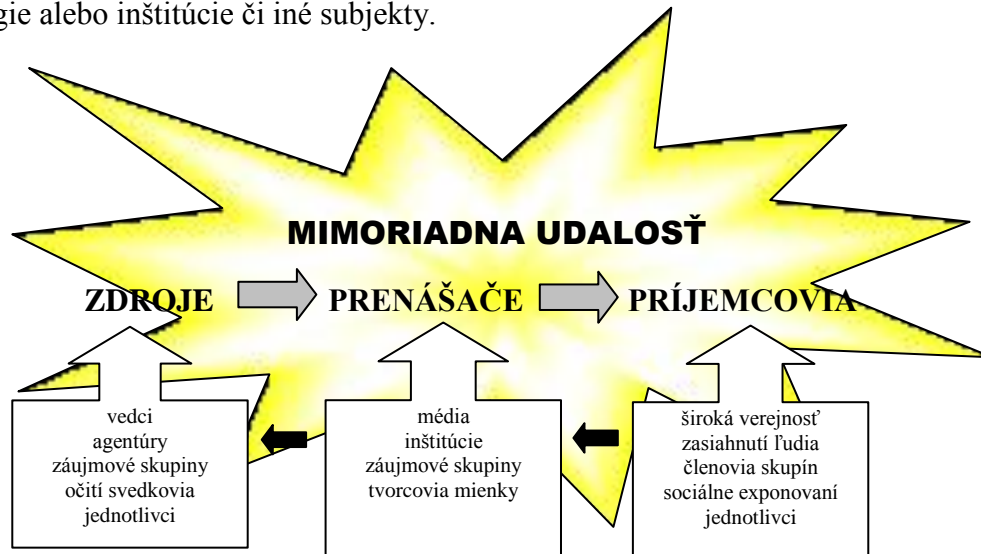
Svoboda ďalej uvádza **sociálno-psychologický model pôsobenia public relation**, podľa ktorého môžu podniky ovplyvňovať spoločenský vývoj tým, že budú zladovať vlastné záujmy so záujmami verejnosti, budú verejnosť počúvať a korigovať svoj postup tak, aby nedochádzalo ku konfliktom. Public relation pracuje s verejnosťou. Proces je rozvíjaný v nasledovných stupňoch:

- **Postupná komunikácia** - predstavuje hľadanie možností pre komunikáciu, sprostredkovanie informácií, zriadenie komunikačných kanálov.
- **Pochopenie situácie druhého** - ide o udržiavanie dialógu.
- **Porozumenie** - predstavuje vzájomné chápanie potrieb podniku a verejnosti, výmenu informácií a stanovísk na emocionálnej a racionálnej úrovni.
- **Dôvera** - predstavuje vzájomnú zhodu, vyrovnanie záujmov a konsenzus.

Zmieňovaná krízová komunikácia v public relation je prenesením poznatkov krízového riadenia do prostredia podnikov, pričom dôraz sa kladie na analýzu rizík, krízové plánovanie, komunikačné prostriedky, tréning a simulačné cvičenia [2].

5 Teória sociálnej amplifikácie rizika

Skúmanie procesu sociálnej amplifikácie rizika vzniklo z potreby vysvetliť sociálnu dynamiku pri komunikácii rizika. Riziko nie je len pravdepodobnosť, ale je zobrazené a vnímané v rámci sociálnej komunikácie pomocou mnohých silných znakov, obrazov a symbolov. Sociálna amplifikácia rizika (obr. 3) opisuje, prečo niektoré udalosti ovplyvňujú prenos javu do sociálneho prostredia (tzv. ripple efekt) a vytvárajú následne sekundárne a terciárne dopady, ktoré sa šíria mimo pôvodného zdroja a zasahujú pôvodne nesúvisiace technológie alebo inštitúcie či iné subjekty.



Obr. 3 Sociálna amplifikácia rizika [3]

Charakteristiky mimoriadnej udalosti alebo i jej hrozby vstupujú do interakcií so širokým okruhom psychických, sociálnych, inštitucionálnych a kultúrnych procesov. Výsledkom vzájomného pôsobenia mnohých faktorov je potom interakcia rizika a správania sa jednotlivcov.

Sekundárny vplyv udalostí môže byť pritom rovnako dôležitý, ako okamžité dopady. Oneskorené dopady sa týkajú **straty dôvery u autorít, zmeny spotrebiteľského chovania, stigmatizácie komunity, produktu alebo zariadenia** a podobne. Skúsenosť s rizikom získavajú priamo zasiahnutí, ale aj jednotlivci a skupiny, ktoré sa učia osvojovať si a vytvárať interpretáciu rizika, v procese riadenia rizika Netýka sa len mimoriadnych udalostí, ako priamych hrozieb, ale i nefyzických udalostí, ako sú politické stanoviská, regulačné opatrenia a podobne [5].

6 Interaktívny model komunikácie rizika

Petts [5] publikoval model komunikácie rizika, ktorý je založený na **metafore súťaže**, podľa ktorej je verejná komunikácia prirovnávaná k hre, v ktorej sa politické inštitúcie a štátne autority stretávajú s ďalšími veľkými tímami hráčov – opozičnými politickými stranami, korporáciami, nátlakovými a záujmovými skupinami, vedeckou a expertnou komunitou. Cieľom súťaže je **posilňovať vlastný preferovaný pohľad na riziko a mobilizovať podporu na strane verejnosti** v podobe verejnej mienky a konkrétnych akcií. Tieto procesy neprebiehajú lineárne, ale sú interaktívnym modelom, v ktorom sa kľúčoví hráči neustále chopia iniciatívy a reagujú na každý pohyb ostatných hráčov.



S verejnosťou môžu komunikovať priamo cez vlastné webové stránky, plagáty, letáky, alebo pomocou médií. Média i naďalej zohrávajú kľúčovú úlohu v politických procesoch a poskytujú centrálny priestor pre zápas názorov, definícií a postupov, ktoré sa týkajú rizika. Mediálne agentúry aktívne určujú obsah verejnej debaty tým, že **rozhodujú o výbere informácií**, ktoré [5]:

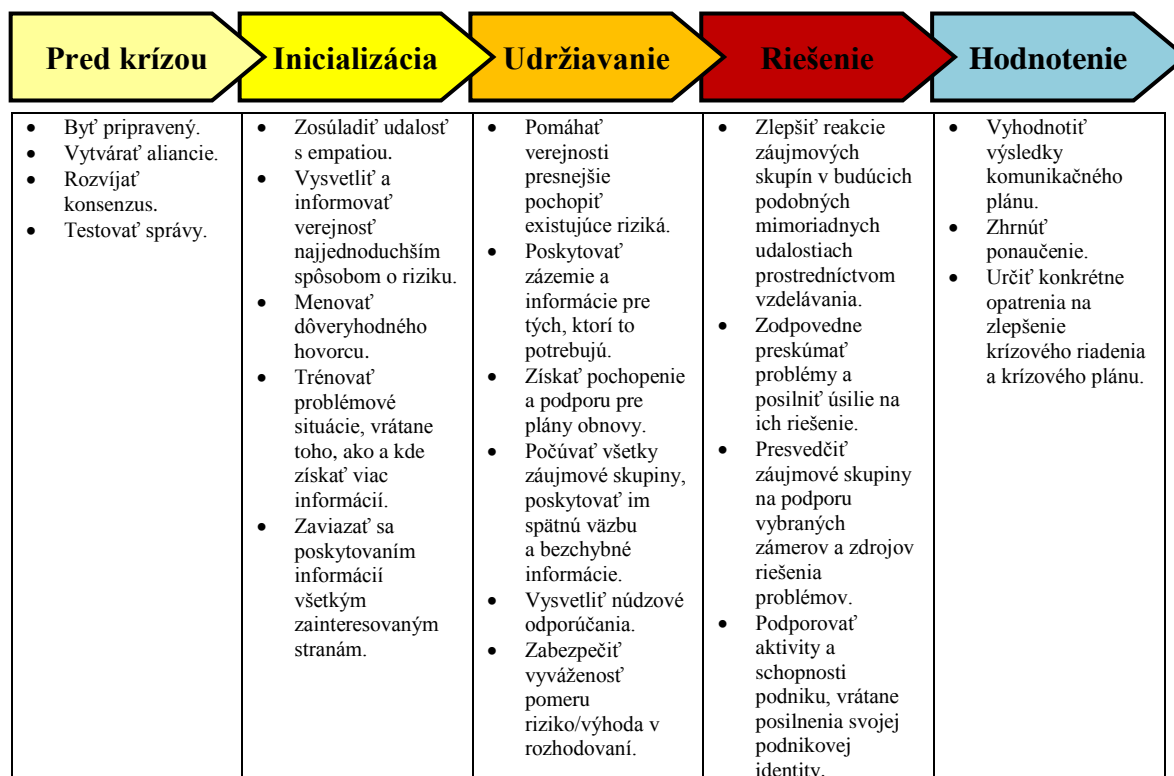
- sa dostanú na titulnú stranu alebo do hlavných televíznych správ,
- budú tvoriť doplňujúce informácie,
- zostanú nezverejnené.

7 Model CERC 2012

Model of Crisis and Emergency Risk Communication - CERC je integrovaným modelom, vypracovaným komunikačnými výskumníkmi. CERC integruje:

- krízovú komunikáciu,
- komunikáciu o riziku,
- problémy riadenia komunikácie,
- krízové a havarijné oznamovanie rizík,

do jedného rámca za účelom vytvárania efektívnych komunikačných stratégií v krízach a riešenia kríz. Model je založený na teórii a praxi potreby riadenia krízovej komunikácie pre verejné zdravotníctvo, kde došlo k ohrozeniu verejného zdravia (obr. 4).



Obr. 4 Model CERC 2012 [4]

Pochopenie krízy umožňuje účastníkom komunikácie predvídať problémy a vhodne na ich vznik reagovať. Je dôležité vedieť, že každý problém, nešťastie alebo kríza sa vyvíjajú v niekoľkých fázach. Krízová komunikácia sa musí vyvíjať podľa vývoja podnikovej krízy a reagovať na zmeny. Rozdelením krízy do fáz, dochádza k uľahčeniu predvídania



informačných potrieb médií, agentúr, organizácií a verejnosti. V každej z fáz krízovej komunikácie sa pracuje so špecifickými druhmi informácií pre konkrétne publikum.

Posun krízovej komunikácie, po jednotlivých fázach modelu CERC, závisí od charakteru a intenzity spúšťacej udalosti. Stupeň, intenzita a dĺžka podnikovej krízy spôsobuje odlišné požiadavky na podnikové zdroje a zamestnancov.

Dnešný trh je veľmi dynamický a tlaky konkurencie sú čím ďalej väčšie. Konkurencia je hlavným zameraním a ťahačom všetkého pokroku. V dnešnej dobe existuje mnoho úskalí a problémov, ktoré musia riešiť snáď všetky podniky. Preto sa musia snažiť riadiť svoje procesy čo najefektívnejšie a stále hľadať slabé miesta a spôsoby ako ich odstrániť s výhľadom aj na budúcnosť. Manažment sa musí rýchlo a efektívne rozhodovať, preto potrebujú informácie relevantné rozhodnutiu. Jedným z možností ekonomickej podpory je controlling, ktorý je považovaný za všeliek na všetky nedostatky v riadení.

Záver

Podniky sa začínajú orientovať na proaktívne krízové riadenie, ktorého jedným zo základných pilierov je krízová komunikácia. Efektívna krízová komunikácia je rozhodujúca pre úspešné vyriešenie podnikovej krízy.

Kľúčové slová

Krízová komunikácia, podniková kríza, model

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu KEGA 079 TUKE-4/2013 Inovácia laboratórnych výučbových technológií v študijnom programe Priemyselné inžinierstvo.

Použitá literatúra

- [1] FRONZ, Ch.: *Strategic Management in Crisis Communication: A Multinational Approach*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2011. ISBN 978-3-8428-6580-8.
- [2] KÁDÁROVÁ, J.: *Vývoj komunikácie v závislosti od životného cyklu podnikovej krízy*. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, Žilina, I/2009, s.34-39. ISSN 1336-8281.
- [3] MIHOK, J. - KÁDÁROVÁ, J.: *Manažérske aspekty krízového riadenia podnikov*. 1. Vyd.,: SjF TU, Košice 2012. ISBN 978-80-553-1255-2.
- [4] SEEGER, M.: *Crisis and Emergency Risk Communication*. Centers for disease control and prevention, Atlanta USA, 2012.
- [5] VYMĚTAL, Š.: *Krízová komunikace*. Grada Publishing, Praha 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

Kontaktná adresa

Dr. h. c. mult. prof. Ing. Jozef MIHOK, PhD.
Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 040 01 Košice
jozef.mihok@tuke.sk.