



Intervju

## »Samo brez panike« je najslabše možno sporočilo v krizni situaciji

Andreja Šalamun, foto: Barbara Reya

**»V krizni situaciji je zelo pomembno razumeti delovanje, ravnanje in odziv ključnih deležnikov v zaostreni situaciji ter posledice ukrepov, ki jih sprejemamo, upravljanje in komuniciranje pa mora to upoštevati in odražati. 'Samo brez panike' je najslabše možno sporočilo odločevalcev v krizni situaciji, ko so ljudje že tako prestrašeni in vznemirjeni. Če smo do njih pokroviteljski, obenem pa z dramatičnimi sporočili vzbujamo strah, tesnobo in negotovost, so zaskrbljeni še bolj,« pravi strokovnjakinja za krizno komuniciranje Damjana Pondelek.**

»Ob pojavu novega koronavirusa v Sloveniji so ljudje dobili občutek, da jih nihče ne sliši, da ostajajo sami s svojimi skrbmi in bolečino, obenem pa so morali dan za dnem poslušati očitke, naj ne paničarijo, takoj za tem pa sporočila, da je danes slabo, jutri pa bo še slabše. Jasno, da sta se vanje naselila skrb in negotovost. Z množičnim nakupom razkužil in zalog hrane so imeli občutek, da vsaj malo nadzorujejo ogrožujočo situacijo,« pravi dr. Damjana Pondelek, svetovalka vodstvom in kolektivom na področju strateškega in kriznega menedžmenta ter direktorica podjetja Urednica.

Pojasnjuje, da krizne razmere zahtevajo odločno, premišljeno, profesionalno in zavzeto ukrepanje od samega začetka, kar smo v Sloveniji zamudili, zato smo izgubili že tako šibko zaupanje javnosti. »S posledično negotovostjo, strahom in tudi jezo se ljudje vračajo na delovna mesta, zato bolj kot kdaj koli prej poleg vseh zaščitnih ukrepov potrebujejo dobro

vodenje in občutek, da bomo poskrbeli zanje in da bodo tudi oni v tej situaciji lahko dobro poskrbeli za bližnje,« poudarja sogovornica. Z njo smo se, v luči novega koronavirusa, pogovarjali o pomenu ustreznega delovanja in komuniciranja v kriznih situacijah.

**Glavna tema zadnjega obdobja je novi koronavirus. Kako pomembno je po vašem mnenju pravilno upravljanje krizne situacije in ustrezno komuniciranje?**

To je odločilno. Pandemija je krizna situacija, ki jo moramo vzeti resno in jo strokovno in profesionalno upravljati in ustrezno komunicirati.

Kot to sicer velja za vsako hudo zgodbo, je od prvih ukrepov odvisno, kako uspešni bomo. Pri epidemijah vsakršno nezmožnost strateškega premisleka, vodenja, upravljanja tveganj in ranljivosti ter sprejemanja ukrepov v zaostrenih okoliščinah plačujemo z zdravjem prebivalstva in z neizmerno

**Krizne situacije šibkega vodenja ne prenesejo, saj terjajo odločno, premišljeno, profesionalno in zavzeto ukrepanje v dobro vseh deležnikov od prvega trenutka dalje.**

gospodarsko in družbeno škodo. Škoda je na pol poti ugotavljati, koliko kronično bolnih ljudi ni moglo do svojega zdravnika in kakšne bodo posledice zanje, koliko delovno aktivnih vsak korona dan izgubi službo, koliko samostojnih podjetnikov zapira svoja vrata, koliko duševnih stisk smo povzročili, koliko več nasilja je zdaj v družinah, koliko mladih ne bo moglo uresničiti svojih načrtov in kakšna gospodarska škoda nastaja vsak korona dan. To so vprašanja, na katera si morajo odločevalci po vsem svetu odgovoriti, preden povlečejo prvo potezo. Prav tako mora biti izhodna strategija jasna že na začetku. Skrb za zdravje prebivalstva in ekonomska stabilnost sta namreč dve plati istega kovanca in na obe moramo biti pozorni.

Koronavirus je tudi Slovenijo ujel nepripravljeno, saj nam je potrkal na vrata med šolskimi zimskimi počitnicami, med menjavo vlade, torej v obdobju šibkega voditeljstva. Krizne situacije pa šibkega vodenja ne prenesejo, saj terjajo odločno, premišljeno, profesionalno in zavzeto ukrepanje v dobro vseh deležnikov od prvega trenutka dalje. Ta čas je bil žal zamujen, skupaj z zaupanjem. S to negotovostjo in strahom ljudi ostajajo doma oz. se vračajo na delovna mesta v okoljih, kjer posli, ob občasnem zgrajanju družbe, tečejo naprej. Hvala bogu, da tečejo, saj so delovna mesta varna zgolj in samo v okviru stabilnega poslovanja. Podjetja nimajo možnosti, da bi se ustavila in čakala na boljše čase. »Postoj za trenutek, ostani za vedno« piše na nagrobniku mnogih gospodarskih družb, ki v nekem trenutku niso zmogle v korak s konkurenco. In konkurenca, verjemite, ne čaka na državno pomoč. Samo uspešno poslovanje lahko zagotovi likvidnost, delovna mesta in poslovni rezultat.

#### ***Kdaj pravzaprav nastopi čas za krizno komuniciranje?***

Krizno komuniciranje je neločljivi del upravljanja krizne situacije, žal pa ta čas vse prevečkrat nastopi šele v trenutku, ko se vodstva zavedo, da situacije ne zmorejo več obvladovati. Dober, pravočasen trenutek za ukrepanje pa je, preden se zaplete, saj je bistveno lažje preprečevati kot reševati. Zato je tako pomembno, da se v podjetjih zavedamo tveganj in ranljivosti in z njimi aktivno upravljamo.

To so nekatera naša izvozna podjetja tudi storila, saj smo že kmalu po izbruhu na Kitajskem skupaj načrtovali organizacijske, finančne in kadrovske ukrepe in razmišljali o tem, kako se bodo odzvali ključni deležniki, ko nas bo situacija dosegla. Kajti jasno je, da nas v globalnem svetu doseže vse. Izvozno gospodarstvo ima to prednost, da ne pozna meja, si ne dela utvar in se boleče zaveda soodvisnosti. Odločevalce je zavedanje, da imamo težavo, dohitelo mesece kasneje, tako da za dober krizni menedžment ni bilo več možnosti.

Upravljanje kriznih situacij namreč terja veliko znanja, izkušenj in odgovornosti. To je redka, a nujna kombinacija. Zato v taki situaciji potrebujemo učinkovit krizni tim in v njem najvišje politične odločevalce, specializirane zdravstvene strokovnjake in izkušene strokovnjake za krizni menedžment.

Potem je lažje oceniti razsežnost situacije in jo ustrezno upravljati, upoštevajoč potrebe, skrbi in strahove deležnikov ter posledice, ki jih vsak ukrep prinese. Potem je tudi lažje v krizni situaciji delovati in komunicirati, kot je prav, torej pravočasno, profesionalno, pošteno, razumljivo, angažirano in empatično, v dobro vseh.

#### ***Kako ocenjujete komuniciranje odgovornih na temo novega koronavirusa?***

Realno oceno in ceno bo izstavil čas. Že zdaj pa lahko rečemo, da bo cena, ki jo bomo vsi skupaj plačali, zagotovo višja od končnih ocen. Dejstvo pa je, da tistim, ki morajo stvari reševati, nihče ne ploska. Če so na koncu uspešni, je to za ljudi samoumevno, če niso, pa prav tako.

V krizni situaciji je sicer zelo pomembno razumeti delovanje, ravnanje in odziv ključnih deležnikov. Upravljanje in komuniciranje mora to upoštevati in odražati. Žal je takoj na začetku, v trenutkih šibkega vodenja in neenotne komunikacije, med ljudmi prevladal občutek, da jih nihče ne sliši, da ostajajo sami s svojimi skrbmi in bolečino, obenem pa so morali dan za dnevom poslušati očitke, naj ne paničarijo. Jasno, da jih je poslalo strah. Z množičnim nakupom mask, razkužil in zalog hrane so imeli občutek, da lahko vsaj deloma nadzorujejo ogrožujočo situacijo. Enako je danes, ko iz dneva v dan poslušajo, da je slabo in da bo jutri še slabše, ob tem pa ob apokaliptičnih napovedih poskušajo kolikor toliko normalno živeti. Ljudje si prizadevajo ohraniti nadzor nad lastnim življenjem in zavarovati občutek, da so svobodna bitja in da svet okrog nas vendarle ni ena sama neobvladljiva grožnja. In v resnici ni.

**Realno oceno in ceno bo izstavil čas. Že zdaj pa lahko rečemo, da bo cena, ki jo bomo vsi skupaj plačali, zagotovo višja od končnih ocen.**



**Katere, poleg opozorila, naj ne paničarijo, so največje napake pri komuniciranju o koronavirusu, ki so jih doslej naredile slovenske institucije?**

»Samo brez panike« je najslabše možno sporočilo odločevalcev v krizni situaciji, ko so ljudje že tako prestrašeni in vznemirjeni. Če smo do njih pokrovi-teljski, obenem pa z dramatičnimi sporočili vzbujamo strah, tesnobo in negotovost, so zaskrbljeni še bolj. Ljudem je treba pokazati, kako bo poskrbljeno zanje in za njihove bližnje. Treba jim je dati verodostojne informacije, potrebujejo pa tudi občutek varnosti, upanja in zaupanja. To se dobi z odgovornim delom. Odgovorno, pametno ukrepanje, ki ga spremlja odgo-vorno, enotno komuniciranje, je edina prava pot.

Na začetku je bila velika težava tudi nekoordini-ranost institucij, ki so javnosti sporočale vsaka svojo zgodbo, obenem pa niso uspele ustrezno obveščati svojih organizacij, za katere so načrtovale ukrepe. Tako so šole in vrtci iz medijev izvedeli, da se zapirajo in starše tako tudi obvestili. Prav tako so bili predolgo brez ustreznih informacij in opreme bolnišnice, zdravstveni domovi, domovi starejših, varstveno vzgojne ustanove, torej tisti, ki skrbijo za najranljivejše. Tudi razmislek in komunikacija o pomoči gospodarstvu sta prišla za zamikom in blažilni ukrepi države za marsi-koga ne bodo pravočasni in zadostni. Vse to ima svoje posledice. Nekatere, denimo število brezposelnih in izbrisov podjetnikov iz poslovnega registra so že vidne, z drugimi se bomo morali prav kmalu soočiti. Epidemija in njeno upravljanje namreč ne prinašata le javnozdravstvenih posledic, pač pa tudi družbene in gospodarske, ki so praviloma zahtevnejše in jih bomo odpravljali še leta.

**Z množičnim nakupom mask, razkužil in zalog hrane so imeli občutek, da lahko vsaj deloma nadzorujejo ogrožujočo situacijo.**

**Komunikacija mora biti mirna, poštena, transparentna in pravočasna. Verjamemo in sledimo ji, če odraža resnično skrb za prebivalstvo in dobrobit družbe in to ljudje začitijo.**



**Ukrepi so precej spremenili naše vsakdanje življenje. Kako oziroma s čim naj odgovorni vzbudijo zaupanje v ljudeh in jih prepričajo, da sledijo njihovim navodilom?**

Komunikacija mora biti mirna, poštena, transpa-rentna in pravočasna. Verjamemo in sledimo ji, če odraža resnično skrb za prebivalstvo in dobrobit

družbe in to ljudje začitijo. Razumeti moramo, kako se deležniki odzivajo v zaostrenih situacijah, kaj jih skrbi in kaj potrebujejo in temu prilagoditi komunikacijo in predvsem ukrepe. Razmišljati je treba tudi o tem, komu ljudje (še) zaupajo. Komu zaupajo upokojenci, ki so najbolj ranljivi? Komu zaupa osemdesetletna gospa, ki je sprva vsak dan kupila par hlebcev kruha za v skrinjo, ker je kvasa zmanjkalo? Komu zaupa starejši gospod, ki je zaman prišel v lekarno po masko in sprašuje: »Nimate ali nočete dati?« Upravljanje problematike mora biti seveda centralno vodeno, vendar je treba sočasno opremiti tudi lokalne institucije in mnenjske voditelje, ki jim ljudje zaupajo, da bodo lahko dali informacijo svojim ljudem. Kajti ljudje verjamejo in zaupajo predvsem tistim, s katerimi živijo, za katere vedo, da se nanje lahko zanesejo. Tisto, kar povedo v lokalnem zdravstvenem domu, bolnišnici, domu za starejše ali v podjetju, kjer je posameznik zaposlen, tistemu ljudje prisluhnejo z večjim zaupanjem.

**Danes se zdi, da se vse informacije selijo na splet, na uradne strani pristojnih institucij, medije, družabna omrežja ... Je to dovolj? Kaj pa starejša generacija, ki je ravno pri pojavu novega koronavirusa najbolj ogrožena?**

Starostniki ne obvladujejo spleta in digitalnega sveta. Informacije morajo priti do njih v lokalnem okolju in jih morajo imeti možnosti vzeti tudi v roke in jih prebrati. Po številnih opozorilih so gospodinjstva dobila informacijo tudi v tej najbolj enostavni tiskani obliki. Za starostnike informiranje seveda ni dovolj, treba je ustrezno poskrbeti zanje in lokalne skupnosti so se zares izkazale. Skrbi pa problematika domov za starejše. Okužbe so se razširile preko vseh meja, saj so domovi v korona situacijo padli brez zadostne zaščitne opreme, kadrov, sredstev in mnogi tudi brez prostorskih možnosti za ustrezno obvladovanje okužb. Žalostno je, da so morali domovi, zdravstvene ustanove in drugi tako dolgo čakati na osnovno zaščitno opremo in vsenaokrog prositi zanjo. Brez ustrezne opreme ni mogoče varno delati in zašči-titi ljudi.

**Kako naj se upravljanja krizne situacije korona virusa lotijo podjetja? Kako naj ukrepajo in komunicirajo?**

Zaupanje in profesionalizem nas rešujeta v hudih situacijah in tudi tokrat je tako. Zdaj je čas za odločno, fleksibilno, a tudi empatično vodenje. Vodjem in ostalim sodelavcem zdaj pospešeno pomagamo, da zmorejo stopiti skupaj, ustrezno voditi, sodelovati in delati s tistim in tistimi, ki jih imajo. Zgodi se namreč, da mora ključni sodelavec (ali več njih) zaradi suma okužbe ostati doma, delo pa mora teči dalje. Zgodi se tudi, da ni reprovizualna, da zataji logistika, da ni dovolj naročil. Vodenje v času krize in velikih sprememb je zahtevno in vodstva potrebujejo dobro podporo strateškega in kriznega menedžmenta, saj resnično ni prostora za napačen korak. Sploh pa je vsako podjetje za lastnike, zaposlene, lokalno okolje in za slovensko gospodarstvo preveč pomembno in

preveč dragoceno, da bi lahko prepustili naključju, kaj se bo dogajalo v naslednjih mesecih. Skupaj z vodstvi ocenjujemo tveganja in ranljivosti ter možnosti za prilagojeno delovanje in se pripravljamo na čas po koroni, ki bo za gospodarstvo še zahtevnejši. Zato je res pomembno, da podjetja v očeh zaposlenih in naših poslovnih partnerjev ostanemo kredibilen in zaupanja vreden partner, na katerega se lahko zanesejo. Z deležniki je treba odkrito komunicirati o morebitnih težavah, prav tako so potrebni odkriti pogovori z zaposlenimi. Dejstvo je, da se bomo v tej globalni krizni situaciji vsi morali čemu odpovedati in da kateri izmed načrtov zdaj ne bo uresničen. To bomo, upajmo, preživeli. Pomembno je, da ohranimo likvidnost in čim več delovnih mest. Prav tako pomembno pa je, da ne izgubimo upanja, zaupanja in drug drugega.

**Kaj lahko storimo za zaposlene v podjetjih, za sodelavce?**

Zaposleni so edini, na katere lahko zares računamo v tej krizni situaciji. Zato je pomembno, da jim poskušamo čim bolj olajšati življenje in poskrbeti za njihovo varnost in nemoteno delo. Sledimo javnozdravstvenim priporočilom in poskrbimo za zaščitne ukrepe in prilagoditve, ki jih terja nova realnost.

Sodelavci zdaj bolj kot kdaj koli prej poleg vseh zaščitnih ukrepov potrebujejo dobro vodenje in občutek, da bomo poskrbeli zanje in da bodo tudi oni lahko dobro poskrbeli za bližnje. Če bomo v teh nemirnih časih zmogli dati sodelavcem spoštovanje, zaupanje in varnost, dobro vodenje in ustrezno komunikacijo, bodo lahko bolj mirno in bolj uspešno opravljali svoje delo in tudi rezultati bodo boljši.

Tudi ko bo tale nočna mora mimo, jo bodo ljudje še dolgo nosili v srcu. Tam bo poseben predalček za vodstva, ki bodo v teh težkih časih zmogla podpreti sodelavce in jim olajšati življenje. Kdo je poskrbel zanje v času, ko jih je najbolj skrbelo – tega ljudje ne bodo pozabili. Zavedati se moramo, da krizne situacije naplavijo neverjetne ekstreme. Prebudijo najboljše ali najslabše v nas. Če želimo, da prevlada dobro, potrebujemo dober krizni menedžment in zavestno odločitev in odgovornost vsakega med nami. Zlasti vodje so zdaj na zrelostni preizkušnji in njih moramo podpreti. Res je pomembno, da ostanemo drug drugemu ljudje, poskrbimo za dobro vodenje in poštene odnose z vsemi našimi deležniki, v prvi vrsti z zaposlenimi. To nam bo omogočilo čim boljši izhod iz te slabe situacije in stabilnejše poslovanje v prihodnosti. gg

**Z deležniki je treba odkrito komunicirati o morebitnih težavah, prav tako so potrebni odkriti pogovori z zaposlenimi. Dejstvo je, da se bomo v tej globalni krizni situaciji vsi morali čemu odpovedati in da kateri izmed načrtov zdaj ne bo uresničen.**



Skupina GEN zagotavlja energijo.

**ZANESLJIVO.  
SAMOOSKRBNO.**

Tudi v izrednih razmerah epidemije Covid-19 delujemo nemoteno: proizvajamo, tržimo in prodajamo ter investiramo. Zanesljivo oskrbujemo Slovenijo z domačo električno energijo.

