

# Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki

---

**Jugo, Damir**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:236:957229>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
DOKTORSKA ŠKOLA DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH  
ZNANOSTI

Interdisciplinarni poslijediplomski doktorski studij  
Komunikologija

mr. sc. Damir Jugo

**PRIMJENA REAKTIVNIH STRATEGIJA U  
KRIZNOM KOMUNICIRANJU HRVATSKIH  
TVRTKI**

Doktorski rad

Osijek, 2015.

Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:

1. Prof. dr. sc. Zlatko Kramarić, redoviti profesor u trajnom zvanju Odjela za kulturologiju, predsjednik
2. Izv. prof. dr. sc. Božo Skoko, izvanredni profesor Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, član
3. Izv. prof. dr. sc. Pero Maldini, izvanredni profesor Sveučilišta u Dubrovniku, mentor i član

Doktorska disertacija obranjena je dana 6. srpnja 2015. godine u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku pred povjerenstvom za obranu doktorske disertacije u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Zlatko Kramarić, redoviti profesor u trajnom zvanju Odjela za kulturologiju, predsjednik
2. Izv. prof. dr. sc. Božo Skoko, izvanredni profesor Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, član
3. Izv. prof. dr. sc. Pero Maldini, izvanredni profesor Sveučilišta u Dubrovniku, mentor i član

Doktorska disertacije ima 500 kartica.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
DOKTORSKA ŠKOLA DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH  
ZNANOSTI

Interdisciplinarni poslijediplomski doktorski studij  
Komunikologija

mr. sc. Damir Jugo

**PRIMJENA REAKTIVNIH STRATEGIJA U  
KRIZNOM KOMUNICIRANJU HRVATSKIH  
TVRTKI**

Doktorski rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Pero Maldini

Osijek, 2015.

Mentor doktorskog rada:

izv. prof. dr. sc. Pero Maldini  
Odjel za komunikologiju  
Sveučilište u Dubrovniku

## SAŽETAK

### PRIMJENA REAKTIVNIH STRATEGIJA U KRIZNOM KOMUNICIRANJU HRVATSKIH TVRTKI

Ovaj doktorski rad analizira krizno komuniciranje, jedno od najkompleksnijih segmenata odnosa s javnošću, koji podrazumijeva komunikaciju organizacije tijekom krize čiji je glavni cilj sprječavanje i neutraliziranje reputacijske i štete za poslovanje koje ona može uzrokovati. Rad propituje cjelokupni ciklus kriznog komunikacijskog upravljanja kroz analizu pretkrizne, krizne i postkrizne komunikacije te posebno analizira mogućnosti reaktivnih strategija komuniciranja i načina na koji one mogu pridonijeti bržem i efikasnijem obuzdavanju negativnih posljedica i dovesti do završetka krize. Polazišne hipoteze rada, kako su mogućnosti reaktivnih strategija znatno veće od onih što ih koriste hrvatske tvrtke i kako je njihova uspješnost u kriznom komuniciranju upravo proporcionalna stupnju njihova korištenja, provjeravane su kroz analizu stupnja proaktivnosti komunikacije, spremnosti preuzimanja rizika te različitih čimbenika koji utječu na izbor pojedinih strategija komuniciranja. Postavljajući stručnjake za odnose s javnošću iz tvrtki u hipotetske krizne situacije, rad je ispitivao na koji bi način oni i njihove tvrtke reagirali u kriznim situacijama, a kroz dubinske intervjue s novinarima koji prate iste tvrtke, izvršena je usporedba iskazanih sklonosti komuniciranja tvrtki i iskustava koje glede njihove komunikacije imaju predstavnici medija. Rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja nedvojbeno potvrđuju kako hrvatske tvrtke ne koriste mogućnosti strateškog komuniciranja za vrijeme krize i kako između više mogućnosti biraju one najpasivnije s najmanjim udjelom rizika. Provedena analiza pokazala je i kako tvrtke s profesionalnije organiziranom i funkcijom odnosa s javnošću koja ima veći utjecaj na strateške odluke komuniciraju proaktivnije i kvalitetnije te tako znatno smanjuju intenzitet posljedica krize koje će tvrtka pretrpjeti. Istraživanje je pokazalo i kako predstavnici medija komunikaciju tvrtki za vrijeme krize doživljavaju znatno pasivnije i reaktivnije od onih koji upravljaju njihovim komunikacijama. Zaključuje se kako je komunikacija hrvatskih tvrtki za vrijeme krize prevladavajuće reaktivna i pasivna te kako tvrtke evidentno ne koriste mogućnosti strateškog komuniciranja što sugerira potrebu promjene njihovog pristupa kriznom komuniciranju. Ova saznanja otvaraju mogućnost daljnjeg istraživanja ovog fenomena koje bi dovelo do utvrđivanja motiva, razloga i uzroka reaktivnog i pasivnog pristupa komunikaciji.

Ključne riječi: kriza; krizno komuniciranje; strategija; reaktivne strategije; hrvatske tvrtke.

## **ABSTRACT**

### **APPLICATION OF REACTIVE STRATEGIES IN CRISIS COMMUNICATION OF CROATIAN COMPANIES**

This doctoral dissertation analyses crisis communication, one of the most complex segments of public relations, which implies an organisation's communication during a crisis, whose main goal is to prevent and neutralise damage to reputation and business operations caused by the crisis. The paper investigates the entire cycle of crisis communication management through the analysis of pre-crisis, crisis and post-crisis communication, and particularly analyses the possibility of reactive strategies of communicating and methods by which they can contribute to the quicker and faster containment of negative consequences and lead to the end of the crisis. The initial hypothesis of the paper, that the possibilities of reactive strategies are significantly greater than those used in Croatian companies and that their success in crisis communication is actually proportional to the degree of their use, are confirmed through an analysis of the level of proactive communication, the readiness to assume risk, as well as various factors that affect the selection of specific communication strategies. By placing public relations experts from companies in hypothetical crisis situations, the paper investigated in which way they and their companies would react in crisis situations, and through in-depth interviews with journalists following these companies, the paper enabled a comparison of the stated communication tendencies in the company and experiences concerning communication with representatives of the media. The results of the theoretical and empirical research unquestionably confirm that Croatian companies do not make use of the possibilities of strategic communication during a crisis, and among several options choose those that are most passive and entail the least amount of risk. The conducted analysis has shown that companies with a public relations department that is more professional and functional, with greater influence on strategic decisions, communicate better and more proactively, and in this manner reduce the intensity of the consequences of the crisis that the company will undergo. Furthermore, the research demonstrated that representatives of the media experience communication from Croatian companies during a crisis as being significantly more reactive and passive than do the individuals responsible for managing communication. It can be concluded that communication in Croatian companies during a crisis is predominantly reactive and passive, and that that companies evidently do not use the possibilities of strategic communication, which suggests the necessity of adjustments to their approach to crisis communication. These findings open the possibility for further investigation into this phenomenon, which will lead to determining the motive, reason and cause of the reactive and passive approach to communication.

Key words: crisis; crisis communication; strategy; reactive strategies: Croatian companies.

## SADRŽAJ

|  |               |
|--|---------------|
| <b>1. Uvod .....</b>   | <b>- 1 -</b>  |
| 1.1. Područje, problem te društvena i znanstvena relevantnost istraživanja ..... | - 7 -         |
| 1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja.....                                       | - 9 -         |
| 1.3. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja.....                                 | - 13 -        |
| 1.3.1. Svrha istraživanja .....  | - 13 -        |
| 1.3.2. Ciljevi istraživanja.....   | - 14 -        |
| 1.3.3. Temeljna i pomoćne hipoteze .....   | - 14 -        |
| 1.4. Metodološki pristup.....  | - 16 -        |
| 1.5. Očekivani znanstveni doprinos.....  | - 18 -        |
| 1.6. Kompozicija doktorskog rada.....  | - 19 -        |
| <br>   |               |
| <b>2. Teorijski kontekst kriznog komuniciranja.....</b>                          | <b>- 21 -</b> |
| 2.1. Pojmovno definiranje i međuodnos ključnih elemenata.....                    | - 21 -        |
| 2.1.1. Suvremena definicija krize.....   | - 21 -        |
| 2.1.2. Krizno upravljanje.....   | - 26 -        |
| 2.1.3. Krizno komuniciranje i odnosi s javnošću .....                            | - 30 -        |
| 2.1.4. Strateško komuniciranje .....   | - 35 -        |
| 2.1.5. Kriza, korporativni imidž i reputacija .....                              | - 39 -        |
| 2.2. Pregled teorija kriznog komuniciranja .....                                 | - 43 -        |
| 2.2.1. Apologija.....  | - 44 -        |
| 2.2.2. Teorija obnove imidža.....  | - 45 -        |
| 2.2.3. Teorija difuzije .....  | - 47 -        |
| 2.2.4. Teorija dionika .....   | - 48 -        |
| 2.2.5. Situacijska krizna teorija komunikacije .....                             | - 50 -        |
| 2.3. Uzroci i vrste kriznih situacija.....                                       | - 52 -        |
| 2.3.1. Uzroci kriznih situacija .....  | - 53 -        |
| 2.3.2. Vrste kriznih situacija.....  | - 63 -        |
| 2.4. Životni ciklus i razvojne faze kriznih situacija.....                       | - 71 -        |
| 2.4.1. Coombsov trofazni model .....   | - 73 -        |
| 2.4.2. Finkov model četiri faze razvoja krize.....                               | - 78 -        |
| 2.4.3. Paerson-Mitroff i Fearn-Banks petofazni model.....                        | - 84 -        |
| 2.4.4. Turnerova šesterofazna sekvenca neuspjeha u predviđanju.....              | - 90 -        |



|   |                |
|---|----------------|
| <b>3. Strateško planiranje i upravljanje kriznim situacijama .....</b>    | <b>- 95 -</b>  |
| 3.1. Pretkrizni period .....  | - 95 -         |
| 3.1.1. Detekcija organizacijskih rizika .....                             | - 98 -         |
| 3.1.2. Prepoznavanje znakova upozorenja .....                             | - 111 -        |
| 3.1.3. Analiza kriznog komunikacijskog sustava organizacije .....         | - 118 -        |
| 3.1.4. Formiranje kriznog komunikacijskog tima .....                      | - 122 -        |
| 3.1.5. Kreiranje kriznog komunikacijskog plana .....                      | - 129 -        |
| 3.2. Komunikacija za vrijeme krize.....                                   | - 137 -        |
| 3.2.1. Forma i sadržaj komunikacije za vrijeme krize .....                | - 141 -        |
| 3.2.2. Komunikacija sa specifičnim ciljnim skupinama i dionicima .....    | - 150 -        |
| 3.2.3. Komunikacija s medijima za vrijeme krize.....                      | - 158 -        |
| 3.2.4. Uloga pojedinaca u organizacijskom sustavu za vrijeme krize.....   | - 165 -        |
| 3.2.5. Online komunikacija u kriznim situacijama.....                     | - 175 -        |
| 3.2.6. Prikupljanje podataka, analiza i korektivne aktivnosti.....        | - 179 -        |
| 3.3. Reaktivne strategije komuniciranja: tipologija Ronalda Smitha .....  | - 183 -        |
| 3.3.1. Preventivne aktivnosti .....                                       | - 185 -        |
| 3.3.2. Napadački odgovor .....  | - 187 -        |
| 3.3.3. Obrambeni odgovor.....   | - 189 -        |
| 3.3.4. Strategije zavaravajućih odgovora .....                            | - 191 -        |
| 3.3.5. Strategije javnog sažaljenja .....                                 | - 194 -        |
| 3.3.6. Strategije korektivnog ponašanja .....                             | - 197 -        |
| 3.3.7. Promišljena neaktivnost .....                                      | - 199 -        |
| 3.4. Postkrizni period.....   | - 201 -        |
| 3.4.1. Evaluacija posljedica krize i poduzetih aktivnosti .....           | - 204 -        |
| 3.4.2. Implementacija elemenata organizacijskog učenja .....              | - 208 -        |
| 3.4.3. Analiza etičke podloge kriznog komuniciranja.....                  | - 213 -        |
| 3.4.4. Unaprjeđenje organizacijskog sustava .....                         | - 218 -        |
| <br>  |                |
| <b>4. Problemi, metode i rezultati provedenih istraživanja .....</b>      | <b>- 223 -</b> |
| 4.1. Metodologija i nacrt istraživanja .....                              | - 223 -        |
| 4.2. Sadržaj anketnog upitnika .....                                      | - 227 -        |
| 4.3. Određivanje reprezentativnog uzorka.....                             | - 233 -        |
| 4.4. Provedba istraživanja.....   | - 235 -        |
| 4.5. Rezultati istraživanja .....   | - 236 -        |
| 4.5.1. Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Poslovne banke“ ..... | - 252 -        |
| 4.5.2. Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Energetika“ .....     | - 261 -        |
| 4.5.3. Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Maloprodaja“ .....    | - 271 -        |

|           |   |                |
|-----------|---|----------------|
| 4.5.4.    | Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Telekomunikacije“ .....          | - 280 -        |
| 4.5.5.    | Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Hrana i proizvodnja hrane“ ....  | - 289 -        |
| 4.5.6.    | Komparativna analiza sklonosti korištenja strategija po djelatnostima .....   | - 298 -        |
| 4.5.7.    | Intervjui s novinarima koji prate rad tvrtki iz analiziranih djelatnosti..... | - 311 -        |
| 4.6.      | Diskusija: reaktivne strategije i krizno komuniciranje hrvatskih tvrtki ..... | - 324 -        |
| 4.6.1.    | Analiza utjecaja nekih varijabli na krizno komuniciranje tvrtki .....         | - 327 -        |
| 4.6.2.    | Komparativna analiza rezultata komunikacijskih stručnjaka i novinara.....     | - 329 -        |
| 4.6.3.    | Analiza stupnja potvrde temeljne i pomoćnih hipoteza .....                    | - 333 -        |
| <b>5.</b> | <b>Zaključak.....</b>   | <b>- 336 -</b> |
| <b>6.</b> | <b>Literatura.....</b>  | <b>- 340 -</b> |

## **Popis Tablica**

## **Prilozi**

## 1. Uvod

Tema je ovog doktorskog rada krizno komuniciranje, s posebnim naglaskom na krizne komunikacijske strategije koje organizacije, odnosno njihovo komunikacijsko osoblje, koriste kad se nađu u kriznoj situaciji. Krizno komuniciranje jedno je od najizazovnijih područja prakse odnosa s javnošću. Različite organizacije, neovisno o tržištu na kojem djeluju i vlastitim poslovnim uspjesima, nisu pošteđene brojnih i različitih kriznih situacija. Unatoč ovoj široko prihvaćenoj činjenici koju će rijetko tko iz upravljačkog kadra tvrtki dovesti u pitanje, praksa u hrvatskim okvirima pokazuje česte manjkavosti u komunikacijskom pristupu kriznim situacijama. Od znatnog razvoja hrvatskog tržišta odnosa s javnošću krajem 1990-ih godina hrvatske tvrtke suočile su se s čitavim nizom kriznih situacija od koje su neke postale sinonim za loše komunikacijsko upravljanje. Nedvojbeno je da izraženu javnu kritiku struke, preispitivanje prakse kriznog komuniciranja te brz razvoj tržišta odnosa s javnošću nije pratio odgovarajući rast spoznaje o mogućnostima strateškog pristupa kriznom komuniciranju.

Istodobno autori poput Coombsa (2007, 48) ističu činjenicu kako niti jedna organizacija nije imuna na krizne situacije, ma koliko god financijski uspješna, moćna ili ugledna bila (Regester i Larkin 2005, 142). Kriza kao osnova i pretpostavka da se jedan komunikacijski proces okarakterizira kriznim može se definirati kao događaj koji u sebi nosi potencijal štete i katastrofalnih učinaka i rezultira negativnom percepcijom u javnosti (Crandall, Parnell, Spillan, 2014, 3). Sellnow i Seeger (2013, 2) pak o krizama govore kao sve važnijim socijalnim, političkim, ekonomskim i okolišnim silama koje su sposobne promijeniti stvarnost brže nego bilo koji drugi fenomen. Isti autori ističu kako upravo zbog svoje brzine, krize imaju potencijal načiniti mnogo štete i pritom masovno poremetiti ustaljenu stvarnost organizacija. S druge strane, isti autori tvrde i kako krize istodobno mogu biti zamašnjak konstruktivnih promjena, rasta i obnove. Svaka kriza podrazumijeva promjenu, naglu ili postupnu, a koja donosi neki ozbiljan problem koji treba odmah riješiti. U poslovanju tvrtki kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenima, ugledu ili financijskom rezultatu tvrtke (Luecke, 2005, 15). Upravo zbog izražene mogućnosti izmjere šteta za poslovni rezultat, odnosno ukupno poslovanje organizacija, pred pojedincima koji njima upravljaju postavlja se imperativ intenzivnog razmišljanja o mogućim krizama mnogo prije nego li se one zaista i dogode.

Osim definiranja samih kriza kao ključnog pojma kojim se dominantno bavi ovaj rad, u literaturi koja se bavi njima i obuzdavanju njihovih negativnih posljedica u smislu upravljanja i komuniciranja moguće je definirati i međudnos pojmova kriznog upravljanja, odnosno upravljanja krizama te kriznog komuniciranja. Krizno upravljanje tako se može opisati kao širi pojam koji označava širi aspekt procesa obuzdavanja mogućih posljedica krize. Sellnow i Seeger (2013, 2) opisali su proces kriznog upravljanja kao dobro ustaljene procese, odnosno prakse koja se temelji na aktivnostima iz različitih polja poput medicine, sociologije, psihologije, inženjeringa, logistike, političkih znanosti, kriminalistike i, ponajviše, komunikacije. Na tom tragu krizno upravljanje opisuje Fearn-Banks (2001, 2) koja navodi kako je riječ o „procesu strateškog planiranja kojem je ključni cilj reagirati tijekom krizne situacije ili u negativnim okolnostima, odnosno o procesu koji uklanja dio rizika i nesigurnosti te dopušta organizaciji da efektivnije upravlja svojom sudbinom“. I Smith (2009, 26) krizno upravljanje vidi kao širi proces u kojem se organizacija bavi pitanjima koja su izvan njezine kontrole. Smith ovom opisu dodaje i kako je upravljanje u tom slučaju pojam koji nipošto ne treba doslovce shvatiti u smislu da njime organizacija potpuno vlada, budući da se organizacije u takvim situacijama doslovce nastoje nositi s krizom koliko god je to u njihovoj moći. Na ovom tragu o kriznom upravljanju razmišlja i Coombs (2012, 1), koji objašnjava kako je ukupan proces upravljanja krizama raznolik i kako zahtijeva integraciju znanja i iskustava iz različitih područja poput donošenja odluka, odnosa s medijima, proučavanja okoline, procjene rizika, kriznog komuniciranja, strateškog planiranja, evaluacije te upravljanja reputacijom. Svu složenost upravljanja reakcijom organizacije na krizne situacije ističu i Crandall, Parnell i Spillan (2014, 1) koji navode kako kriza nije jednokratni događaj, a krizno upravljanje jednokratna reakcija ili odgovor na negativan događaj već upravo suprotno: krizni menadžment strateški je proces koji mora započeti mnogo prije nego li se kriza o kojoj govorimo zaista i dogodila samoj organizaciji. Isti autori ističu kako je krizno upravljanje proces koji je potrebno planirati mnogo prije, ali i nakon što se kriza uistinu i dogodila i već nanijela štetu organizaciji.

S druge strane, drugi proces ključan za tematiku ovog rada, krizno komuniciranje ili krizno komunikacijsko upravljanje sastavni je dio ukupnog pristupa upravljanju kriznim situacijama. Brojni autori poput Zarembe (2010) i Fearn-Banks (2001) ističu kako je komunikacija jedan od ključnih elemenata ukupnog procesa kriznog upravljanja čija implementacija može značajno odrediti uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog pokušaja obrane organizacije od negativnih posljedica krize. Tako Zarembe (2010, 21) kao jedan od temeljnih obilježja krize navodi kako ona prisiljava organizaciju da komunicira s čitavim nizom javnosti kako bi smanjila štetu koju kriza

može uzrokovati, naglašavajući pritom kako kvaliteta ove komunikacije može značajno poboljšati ili pogoršati situaciju u kojoj se organizacija nalazi. Fearn-Banks (2001, 2) pak krizno komuniciranje vidi kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti prije, za vrijeme i nakon krizne situacije, dijalog koji određuje strategije i taktike čije je poduzimanje glavni cilj minimiziranje štete imidžu organizacije. Sellnow i Seeger, za razliku od širokog područja koje podrazumijeva krizno upravljanje, krizno komuniciranje vidi kao područje koje problematizira poruke i misaone konstrukcije u svim formama ljudske interakcije i koordinacije koje okružuju prijetnje i ostale događaje visoke nesigurnosti (2013, 2). Crandall, Parnell i Spillan (2014, 197) ističu kako je komuniciranje organizacije za vrijeme krize nužno za kvalitetno obuzdavanje njezinih posljedica te, interpretirajući Scanlonovu (1975) tezu kako je „svaka kriza zapravo kriza informacija te kako je neuspjeh u kontroliranju informacija vezanih uz krizu zapravo neuspjeh u ukupnom upravljanju kriznom situacijom“, zaključuju kako su krizno upravljanje i krizno komuniciranje „zamršeno povezani“. Potrebu posebnog sagledavanja kriznog komuniciranja ističe i Skoko (2006, 245) koji objašnjava kako za vrijeme trajanja krize vrijede posebna pravila komuniciranja s javnošću i medijima. On dalje navodi kako organizacije, ako tijekom krize komuniciraju na pravi način, ne samo da će je uspješno prebroditi, zadržati naklonost i povjerenje javnosti, već će je iskoristiti i za jačanje svojeg ugleda.

Činjenica kako su upravljanje krizom i pripadajućom komunikacijom složeni procesi koji podrazumijevaju aktivnosti prije, ali i nakon krize također je predmet analize brojnih autora. Klasificirajući životni ciklus kriznih situacija, brojni autori ističu kako se one događaju u više faza: tri (Coombs), četiri (Fink), pet (Paerson-Mitroff) ili čak šest (Turner). Unatoč razlikama koje donosi fazni pristup krizama, svim je modelima zajednički element sam početak razvoja krize, odnosno njezino nastajanje. Nedvojbeno je kako aktivnosti koje podrazumijeva krizno upravljanje i komuniciranje moraju započeti i prije nego je kriza eskalirala, i to kroz ranu detekciju mogućih rizika, njihovu segmentaciju, postavljanje sustava za rano prepoznavanje znakova upozorenja te formiranja kriznih timova i kreiranje kriznih komunikacijskih planova. Na ovom tragu Chase (1984, 43) ističe kako je determinirajući trenutak u razvoju krize upravo završetak ove prve, inicijalne faze u kojoj neki problem, odnosno neriješeno pitanje uz koje je potrebno donijeti odluku preraste u kriznu situaciju koja u tom trenutku zahtijeva hitnu reakciju i postupanje od strane organizacije.

Onog trenutka kad je kriza evidentno prisutna, odnosno kad se dogodila, nastupa najizazovniji i najdinamičniji period u ciklusu kriznog komuniciranja. Kroničan nedostatak vremena za osmišljavanje i provedbu reakcije, stres s kojim su suočeni pojedinci koji upravljaju kriznom

situacijom uz istodoban pritisak koji stvaraju interne i eksterne skupine javnosti uključene u situaciju samo su neki od čimbenika koji dodatno otežavaju djelovanje i komuniciranje. Posebnu ulogu u ovoj fazi igraju i mediji koji se za vrijeme krizne situacije pretvaraju u izrazito osjetljiv komunikacijski kanal koji su slikovito opisali Regester i Larkin: „Mediji će doći na mjesto nesreće poput najezde skakavaca koje treba nahraniti. Ako ih ne hrani organizacija koja se nađe u središtu krize, hranit će se iz ruku drugih. I postat će duboko sumnjičavi prema ruci koja ih, očito, ne hrani“ (2005, 173). Osim medija, važan čimbenik u proučavanju i bavljenju kriznim komuniciranjem posljednjeg desetljeća ima brz razvoj tehnologije, odnosno pojava novih *online* komunikacijskih platformi i društvenih mreža, sve što je dodatno ubrzalo ionako brzu komunikaciju za vrijeme krize i tako pred organizacije i njihove upravljače postavio nove izazove i probleme s kojima se moraju suočiti. Izloženost organizacija i dodatno ubrzavanje komunikacije samo su neki od negativnih aspekata ovog fenomena koji, ako mu se pristupi strateški, može organizacijama suočenima s krizom postati čak i svojevrsna komparativna komunikacijska prednost. Novi kanali u određenoj mjeri mogu čak i zamijeniti tradicionalne medije, odnosno umanjiti stupanj posredovanosti komunikacije i pojačati stupanj izravne komunikacije s određenim skupinama javnosti. Važna komponenta pritom je upravo strateški pristup ukupnim komunikacijskim aktivnostima za čitavo vrijeme trajanja krizne situacije.

Govoreći o strateškom pristupu, brojni autori među kojima i Coombs, Smith, Crandall, Parnell i Spillan naglašavaju kako strateški pristup ne samo kriznoj, već bilo kojoj komunikacijskoj aktivnosti organizacije može osjetno unaprijediti njezino poslovanje, a isti pristup u vrijeme krize može umanjiti negativne posljedice na njezinu reputaciju i imidž. U vrijeme krize, kad se ona nalazi pod snažnim pritiskom optužbi ili kritika na vlastiti račun, komunikacijsko osoblje organizacije prisiljeno je djelovati reaktivno, odnosno odgovarati na vanjske sile koje nedvojbeno čine štetu njezinom poslovanju. S tim u vezi Smith (2009, 116) ističe kako su osnovni ciljevi komunikacije u ovakvim okvirima stjecanje općeg razumijevanja, održavanje i povrata reputacije te ponovna izgradnja povjerenja i podrške. Isti autor definirao je tipologiju reaktivnih strategija komuniciranja u kriznim situacijama podijelivši ih u ukupno sedam skupina: (1) preventivne aktivnosti, (2) strategije napadačkog odgovora, (3) obrambeni odgovor, (4) zavaravajući odgovor, (5) javno sažaljenje, (6) korektivno ponašanje i (7) promišljena neaktivnost, čija je upotreba u hrvatskim okvirima upravo predmet istraživanja u narednim poglavljima ovog doktorskog rada.

Korištenje navedenih strategija podrazumijeva implementaciju i korištenje čitavog niza komunikacijskih alata kojima je moguće unaprijediti informiranost svih uključenih i

zainteresiranih ciljnih skupina. Aktivnosti poput imenovanja kriznog glasnogovornika organizacije, uspostavljanje informacijskih centara, adaptacija komunikacijskih planova ili priprema unaprijed očekivanih pitanja i odgovora od strane zainteresiranih javnosti samo su neke kojima je osnovni cilj umiriti sve one na koje se kriza odnosi, ali istodobno unaprijediti vlastiti i kredibilitet organizacije u očima onih koji očekuju informacije. U ovom kontekstu Covello (2009, 150) ističe kako informacije koje je potrebno komunicirati koristeći se različitim strategijama nužno moraju biti precizne i istinite, utemeljene na dokazima, konstantno ažurirane, na vrijeme objavljene, sažete i koncizne, pružene iz prve ruke, poduprte različitim grafičkim materijalima i relevantnim statistikama, izbalansirane te istodobno razumljive stručnoj i općoj javnosti.

Po završetku najintenzivnijeg perioda krize nastupa postkrizni period, manje zahtjevan, ali nipošto manje važan period u kojem je potrebno detaljno analizirati koje je sve posljedice krizna situacija ostavila na organizaciji. Luecke (2005, 165) tako ističe važnost proglašavanja završetka krize od strane glavnog pojedinca koji je rukovodio kriznim aktivnostima. On ističe važnost „zatvaranja priče“ što omogućuje organizaciji da uspostavi drugačiju komunikaciju sa skupinama s kojima je do tada komunicirala, provede evaluaciju posljedica, izvrši unaprjeđenje organizacijskog sustava i samog sustava kriznog upravljanja te konačno, reviziju i ažuriranje kriznog komunikacijskog plana same organizacije. Osim ovih akcijskih elemenata Coombs (2012, 169) ističe fenomen organizacijskog učenja koje se provodi na temelju evaluacije realiziranih aktivnosti za vrijeme trajanja krize. Tako se u ovoj fazi analiziraju realizirane aktivnosti kroz dva segmenta. Prvi podrazumijeva analizu kako se organizacija nosila s kriznom situacijom, koliko je kvalitetno provodila svaku od aktivnosti za vrijeme krize i koliko je postojeći krizni plan bio učinkovit i primjenjiv. Drugi segment koji su, kako navodi Coombs, definirali Sen i Egelhof (1992), podrazumijeva analizu ukupnog razmjera utjecaja krize na poslovanje organizacije i stvarnu mjerljivu štetu koja je nastala za organizaciju.

Sveukupno gledajući, sama srž kvalitetne i strateške komunikacije u kriznim situacijama nedvojbeno podrazumijeva proaktivno djelovanje. Činjenica da krizno komuniciranje podrazumijeva reakciju na zbivanja s kojima je organizacija suočena ne umanjuje potrebu da komunikatori budu proaktivni te predviđaju što se sve može dogoditi i kako se kriza može rasplesti, sve s ciljem učinkovitije reakcije u što manje vremena i dodatnog umanjenja štete koja može nastati. Važnost proaktivne komunikacije ističe i Fearn-Banks (2011, 3) koja naglašava kako proaktivno komunikacijsko djelovanje može izgraditi i učvrstiti odnose s određenim skupinama javnosti, spriječiti krize da se zaista i dogode, a ako se i dogode, te

skupine javnosti pridobiti na svoju stranu i tako si olakšati proces kriznog upravljanja. Ista autorica ističe kako se odnosi s javnošću ponajprije bave reputacijom i umanjivanjem mogućnosti da reputacija i imidž organizacije budu negativni, a da organizacije često razvijaju sustave odnosa s javnošću upravo iz straha za vlastiti negativni imidž. Ona zaključuje kako mnoge organizacije i danas, kad je ova profesija već dobrano prepoznata u svijetu, odnosima s javnošću daju na važnosti tek kad se suoče s kriznom situacijom za koju su posve sigurni da će imati negativnog utjecaja na njihov imidž, a potom i poslovanje. Međutim, tada je najčešće prekasno da bi se posljedice suzbile (Ibid).

Konačno, upravljačima organizacijama i onima koji upravljaju njihovim komunikacijama nameće se pitanje ima li strateški pristup kriznom komuniciranju alternativu osim prepuštanja organizacije i njezinog imidža na milost i nemilost javnosti, medija i čak konkurencije. Trend razvoja hrvatskog tržišta odnosa s javnošću pokazuje sve veću svjesnost menadžerskog kadra o važnosti odnosa s javnošću, a pojedinaca koji se bave komunikacijama o strateškom pristupu komunikacijama. Ipak, praksa pokazuje kako se u kriznim situacijama slabo snalaze i oni s više iskustva, što jasno ukazuje na potrebu njihovog daljnjeg usavršavanja i upoznavanja s prednostima proaktivne komunikacije u kriznim situacijama. Pritom je težnja ovog rada da, analizom koliko su hrvatski praktičari skloni komunikacijskoj proaktivnosti u kriznim situacijama, ukaže na potencijalne manjkavosti i potakne cjelokupnu komunikacijsku struku u Hrvatskoj na aktivniji i izraženiji strateški pristup komunikaciji za vrijeme kriznih situacija.



## 1.1. Područje, problem te društvena i znanstvena relevantnost istraživanja

Područje kriznog komuniciranja u Republici Hrvatskoj nedovoljno je istraženo područje, a težnja je ovog rada ukazati na važnost ovog područja i pravilnog komuniciranja organizacija za vrijeme kriznih situacija. Istraživanja o samoj profesiji odnosa s javnošću u Hrvatskoj relativno su rijetka i dominantno se bave općenitim pokazateljima stanja i razvoja struke. Iz rezultata onih provedenih proizlazi potreba za daljnjim i detaljnijim istraživanjem prakse kriznog komuniciranja. Tako rezultati ovih istraživanja pokazuju kako se više od polovice hrvatskih praktičara odnosa s javnošću, njih 51 % u sklopu svojih zaduženja redovito bavi kriznim komuniciranjem<sup>1</sup>. Dapače, krizno komuniciranje i aktivnosti vezane uz ovo područje hrvatskim su praktičarima jedno od četiri najčešće aktivnosti kojima se bave u svom svakodnevnom radu. Odnosi s medijima, strateško komuniciranje te digitalno komuniciranje preostale su tri skupine aktivnosti s kojima se hrvatski praktičari dominantno bave. Uz ovaj pokazatelj važno je istaknuti i podatak kako većina hrvatskih stručnjaka za odnose s javnošću nema izravnog utjecaja na donošenje strateških odluka u organizacijama u kojima su zaposleni<sup>2</sup>. Ovaj podatak proistekao iz samog izjašnjavanja hrvatskih praktičara moguće je dovesti u vezu i s najvećim problemom s kojim se hrvatski praktičari susreću u svojem radu; nerazumijevanjem same struke odnosa s javnošću od strane menadžmenta njihovih organizacija (Jugo, Borić, Preselj, 2012, 45). Ove je pokazatelje također moguće promatrati kroz prizmu teme kriznog komuniciranja, za upravljanje kojim je nedvojbeno potreban strateški pristup donošenju odluka, a što uz prethodno navedeni problem hrvatskih praktičara sugerira nedovoljno povjerenje čelnih ljudi organizacija u pojedince koji se bave odnosima s javnošću. Iz svih ovih pokazatelja moguće je prepoznati potrebu za detaljnijom analizom kompetencija efektivnog upravljanja kriznim komuniciranjem među pojedincima zaduženim za odnose s javnošću u hrvatskim tvrtkama. Uz to, zbog nepostojanja relevantnih i preciznih istraživanja koja bi pružila konkretan uvid u kompetencije hrvatskih stručnjaka za odnose s javnošću kad je u pitanju krizno komunikacijsko upravljanje, postoji opravdana potreba za istraživanjem ovog područja koje će svima zainteresiranim pružiti uvid u njihove kompetencije te omogućiti prilagodbu edukacijskih programa na području kriznog komuniciranja za cijelu struku odnosa s javnošću. Zbog svega rečenog ovaj će doktorski rad obraditi ključne aspekte kriznog komuniciranja, s posebnim naglaskom na reaktivne krizne komunikacijske strategije koje komunikacijski

---

<sup>1</sup> [www.huoj.hr/aktivnosti-udruge/provedeno-huoj-evo-istrazivanje-o-stanju-struke-odnosa-s-javnosc-u-hrvatskoj-2013-hr3759](http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruge/provedeno-huoj-evo-istrazivanje-o-stanju-struke-odnosa-s-javnosc-u-hrvatskoj-2013-hr3759), 12.06.2014.

<sup>2</sup> [www.huoj.hr/aktivnosti-udruge-istrazivanja/5-istrazivanje-huoj-a-o-stanju-u-odnosima-s-javnosc-u-rh-2009-hr239](http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruge-istrazivanja/5-istrazivanje-huoj-a-o-stanju-u-odnosima-s-javnosc-u-rh-2009-hr239), 13.06.2014.

eksperti organizacija, u slučaju ovog rada vodećih hrvatskih tvrtki, koriste kad se nađu u kriznoj situaciji. Prva je težnja rada ukazati na važnost kvalitetne pripreme za komunikaciju u vrijeme krize. Na temelju svjetskih trendova i koncepata analizirat će se ukupan proces kriznog komunikacijskog upravljanja i zasebno obraditi svaki od koraka u ovom procesu. Pri ovoj analizi problematika će biti sagledana iz hrvatske perspektive, a vodeći računa o specifičnostima hrvatskog gospodarskog, medijskog i političkog okruženja.

Drugi cilj rada je, sukladno već izloženoj tipologiji reaktivnih komunikacijskih strategija Ronalda Smitha (2009), utvrditi koju su iz sedam skupina strategija hrvatski komunikacijski praktičari zaposleni u tvrtkama najskloniji koristiti kad se tvrtke čijom komunikacijom rukovode nađu u kriznoj situaciji. Brojni svjetski autori bave se zakonitostima komunikacije u vrijeme krize, ali malo ih daje jasan i sažet prikaz reaktivnih strategija komuniciranja koje komunikacijsko osoblje organizacija mogu koristiti za vrijeme trajanja kriza. Stoga će se upravo klasifikacija reaktivnih strategija Ronalda Smitha koristiti u ovom radu kao temelj za provedbu istraživanja koje će obraditi područje koje u hrvatskim znanstvenim, ali niti stručnim okvirima dosad nije niti fragmentarno obrađivano.

Praksa pokazuje kako je važnosti pravilne komunikacije u kriznim situacijama svjesna većina menadžerskog i komunikacijskog kadra, međutim uglavnom na deklarativnoj razini. Dodatni argument za bavljenje ovom temom predstavlja činjenica kako su se njome autori u znanstvenom i stručnom smislu u hrvatskim i regionalnim okvirima bavili tek fragmentarno i uglavnom se u tom istraživanju zadržavali na općenitoj razini. Tematikom strateškog komuniciranja u kriznim situacijama dominantno su se bavili strani autori, analizirajući praksu korporacija koje posluju na mnogo većim i razvijenijim tržištima od onog hrvatskog, što znatno ograničava mogućnosti analize i usporedbe s postojećom praksom u hrvatskim ili regionalnim okvirima, čak i na tržištima koja su svojim osnovnim karakteristikama, veličinom i specifičnošću najsličnija onom hrvatskom.

Rezultati ovog doktorskog rada implicirat će doprinos znanosti u teorijskom i aplikativnom smislu. U teorijskom smislu doprinos se može izraziti kao prilog razvoju teorijske misli o kriznom komuniciranju, poglavito s novim spoznajama o činiteljima koji utječu na stupanj učinkovitosti u primjeni reaktivnih strategija u konkretnom društvenom kontekstu. Rezultati istraživanja na primjeru korporativnog segmenta hrvatskih tvrtki pokazat će stanje osposobljenosti pojedinaca koji upravljaju odnosima s javnošću u gospodarskom sektoru te omogućiti novo promišljanje o strateškom komuniciranju cjelokupne hrvatske struke odnosa s

javnošću. U aplikativnom smislu doprinos se može izraziti kroz pružanje uvida hrvatskim praktičarima o stanju komunikacijske struke u Hrvatskoj, ali i onima koji se odnosima s javnošću bave na teorijskoj i znanstvenoj razini. Dodatan doprinos ovaj će rad imati pri kreiranju smjernica za prilagodbu edukacijskih programa odnosa s javnošću, posebice modula koji proučavaju krizno i strateško komuniciranje.

## **1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja**

U literaturi i praksi profesije i tržišta odnosa s javnošću u Hrvatskoj je teško pronaći relevantna istraživanja koja su se bavila tematikom kriznog komuniciranja. Istraživanja koja se bave odnosima s javnošću u hrvatskim okvirima relativno su rijetka, a ona koja se provode uglavnom se odnose na općenitu analizu stanja struke, odnosno tržišta odnosa s javnošću iz kojeg nije moguće donositi cjelovite zaključke glede prakse i iskustva kriznog komuniciranja među hrvatskim praktičarima. Redovita istraživanja o odnosima s javnošću u Hrvatskoj provodi Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) koja je ukupno provela četiri velika istraživanja: 2003., 2006., 2009. i 2013. godine.

Istraživanje o stanju struke odnosa s javnošću provedeno 2003. godine pokazalo je kako je tada 49 % tvrtki imalo poseban odjel zadužen za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti, a u 43,2 % tvrtki odjel ili pojedinac zadužen za komunikacije bio je pozicioniran neposredno ispod upravljačkog tima<sup>3</sup>. Najveći broj (46,8 %) ispitanika imao je do pet godina radnog iskustva u području komunikacija, 27,6 % između 6 i 10 godina iskustva, a s povećanjem godina iskustva ovaj se postotak smanjivao. Većina sudionika istraživanja zaposlenih u organizacijama, njih 88 %, izrazila je potrebu utjecaja odjela koji koordinira komunikacije na strateške odluke organizacije, iz uvjerenja da komunikacijske i organizacijske odluke međusobno utječu jedne na druge. Govoreći o realnom utjecaju na strateške odluke, većina je istaknula kako odjel za koordinaciju komunikacija zaista i utječe na strateške odluke organizacije (69,7 %). U ovom istraživanju, među četiri najčešća područja aktivnosti kojima se bave na dnevnoj bazi ispitanici nisu uvrstili krizno komuniciranje<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Istraživanje je provedeno telefonskom anketom u travnju 2003. godine na uzorku od ukupno 250 sudionika, od čega ih je 80 % bilo zaposleno u tvrtkama.

<sup>4</sup> [www.huoj.hr/aktivnosti-udruga-istrazivanja/3-istrazivanje-o-odnosima-s-javnoscju-huoj-a-2003-hr241](http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruga-istrazivanja/3-istrazivanje-o-odnosima-s-javnoscju-huoj-a-2003-hr241), 12.06.2014.

Točno tri godine poslije, u travnju 2006. godine, provedeno je sljedeće istraživanje o stanju u struci odnosa s javnošću HUOJ-a<sup>5</sup>. Podaci iz ovog istraživanja pokazuju kako je broj tvrtki s posebnim odjelom za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti neznatno porastao na 52 %, ali se zato od prethodnog istraživanja značajno pozitivno izmijenila hijerarhijska pozicija odjela, odnosno pojedinaca zaduženih za komunikacije, u 12% slučajeva bili su članovi uprava tvrtki, a u 59 % slučajeva pozicionirani neposredno ispod upravljačkog tima. Broj ispitanika s do 5 godina iskustva u struci porastao je na 50 %, od 5 do 10 godina iskustva imalo je 31,4 %, a više od 10 godina 17,6 % ispitanika. Istraživanje iz 2006. godine pokazalo je kako se broj stručnjaka za komunikacije koji su smatrali da imaju izravnog utjecaja na strateške odluke svojih organizacija smanjilo za gotovo trećinu pa je tako tek 41 % ispitanika smatrao da oni i/ili njihovi odjeli zaista i utječu na strateške odluke organizacije. Niti u ovom istraživanju pojedinci nisu isticali krizno komuniciranje kao područje ili zadatak kojim se dominantno bave u svom svakodnevnom radu<sup>6</sup>.

Sljedeće istraživanje Hrvatske udruge za odnose s javnošću o stanju u odnosima s javnošću u Republici Hrvatskoj provedeno je 2009. godine<sup>7</sup>. Rezultati tog istraživanja pokazuju kako se i dalje nastavio trend povećanja samostalnih odjela za odnose s javnošću u tvrtkama pa ih je tako 2009. godine bilo ukupno 56 %. U odnosu na prethodno istraživanje došlo je do svojevrsne degradacije hijerarhijskih pozicija pojedinaca i odjela za odnose s javnošću u organizacijama pa ih je tako pet posto pozicionirano u samoj upravi tvrtke, 37 % neposredno uz upravu, a 28 % ih pripada srednjem menadžmentu. Broj stručnjaka s više od 10 godina iskustva očekivano je narastao na 33 %, s četiri do devet godina radnog iskustva se povećala na 42 %, dok je onih najneiskusnijih, s jednom do tri godine iskustva, 23,3 %. Kao i u prethodnom istraživanju iz 2006. godine, broj pojedinaca koji su imali izravnog utjecaja na strateške odluke organizacija u kojima rade ostao je na razini od 40 %, što sugerira određenu konsolidaciju razine utjecaja koji odnosi s javnošću imaju na poslovanje organizacija. Iako niti u ovom istraživanju krizno komuniciranje nije istaknuto kao aktivnost kojom se praktičari dominantno bave, njih 80 % je kao ključnu vještinu za bavljenje odnosima s javnošću na najvišoj razini istaknulo sposobnost

---

<sup>5</sup> Istraživanje je provedeno anonimnom anketom u travnju 2006. godine na uzorku od ukupno 245 ispitanika, od čega ih je 70 % bilo zaposleno u tvrtkama.

<sup>6</sup> [www.huoj.hr/aktivnosti-udruge-istrazivanja/4-istrazivanje-huoj-a-o-stanju-u-struci-u-rh-2006-hr240](http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruge-istrazivanja/4-istrazivanje-huoj-a-o-stanju-u-struci-u-rh-2006-hr240), 12.06.2014.

<sup>7</sup> Istraživanje je provedeno tijekom lipnja i srpnja 2009. godine putem anonimnog anketnog istraživanja ispitano ukupno 215 ispitanika, od čega je 72 % bilo zaposleno u tvrtkama.

za identifikaciju uzroka problema, trendova u okolini i posljedica koje bi one mogle imati na tvrtku, što je jedan od temeljnih zadataka kriznog komuniciranja uopće<sup>8</sup>.

Konačno, posljednje u nizu istraživanja HUOJ je proveo 2013. godine<sup>9</sup>. Ovo je istraživanje pokazalo kako veliku većinu odnosno 72 % hrvatskih komunikacijskih stručnjaka čine žene, 86 % ukupnog broja stručnjaka je visoko obrazovano, a svega 15 % komunikacijskih stručnjaka je mlađe od 30 godina. Broj tvrtki sa samostalnim odjelima za odnose s javnošću nastavio je rasti i dalje, što predstavlja eksponencijalni rast od čak 10 godina; od 2003. do 2013. godine. Najvažniji podatak iz ovog istraživanja vezan za tematiku kriznog komuniciranja svakako je onaj koji govori da je ono jedno od najčešćih skupina zadataka kojima se oni svakodnevno bave. Naime, istraživanje je pokazalo kako su četiri skupine aktivnosti s kojima se praktičari najčešće bave odnosi s medijima (79 %), strateško planiranje (54 %), digitalno komuniciranje (51 %) te krizno komuniciranje s također 51 %. Ovaj podatak, kao i nepostojanje većeg broja relevantnih istraživanja o kriznom komuniciranju u Hrvatskoj uvelike opravdava daljnje istraživanje preferencija hrvatskih komunikacijskih praktičara kad je u pitanju krizno komuniciranje. Konačno, posljednji relevantan podatak iz ovog istraživanja kieg je moguće dovesti u vezu s kriznim komuniciranjem jest spomenuta visoka zastupljenost digitalnog komuniciranja koja jasno ukazuje na to da su stručnjaci za odnose s javnošću u dobroj mjeri prepoznali i prigrlili digitalni prostor kao neizostavan kanal komunikacije, a što također predstavlja dodatan izazov za praktičare kad je proučavanje kriznog komuniciranja u pitanju<sup>10</sup>.

Može se ustvrditi kako, osim istraživanja Hrvatske udruge za odnose s javnošću, gotovo i ne postoji istraživanje koje bi se moglo smatrati relevantnim za hrvatske okvire kad je u pitanju krizno komuniciranje. Uz spomenuto, samo istraživanje European Communication Monitorazahvatilo je područje kriznog komuniciranja među dijelom hrvatskih praktičara<sup>11</sup>. Naime, to istraživanje provedeno je tijekom 2013. godine na bazi od ukupno 2710 ispitanika, profesionalaca iz područja odnosa s javnošću u 43 države. Države su autori istraživanja strukturirali u geografske skupine, pri čemu je Hrvatska uz još 14 država svrstana u kategoriju

---

<sup>8</sup> [www.huoj.hr/aktivnosti-udruge-istrazivanja/5-istrazivanje-huoj-a-o-stanju-u-odnosima-s-javnosc-u-rh-2009-hr239](http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruge-istrazivanja/5-istrazivanje-huoj-a-o-stanju-u-odnosima-s-javnosc-u-rh-2009-hr239), 12.06.2014.

<sup>9</sup> Istraživanje je provedeno putem on-line ankete u prosincu 2013. godine na uzorku od 156 komunikacijskih stručnjaka, od čega je 26 % bilo zaposleno u tvrtkama.

<sup>10</sup> [www.huoj.hr/aktivnosti-udruge/provedeno-huoj-evo-istrazivanje-o-stanju-struke-odnosa-s-javnosc-u-hrvatskoj-2013-hr3759](http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruge/provedeno-huoj-evo-istrazivanje-o-stanju-struke-odnosa-s-javnosc-u-hrvatskoj-2013-hr3759), 12.06.2014.

<sup>11</sup> Zeffass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Južna Europa. Ova skupina sudjelovala je u cjelovitom uzorku s ukupno 663 ispitanika. Ovo je istraživanje pokazalo kako je u prosjeku sedam od deset profesionalaca tijekom 2012. godine susrelo jednu ili više kriznih situacija u kojoj su bili prisiljeni reagirati u komunikacijskom smislu. Ispitanici iz Hrvatske su, uspoređujući s ostalim državama, najviše susretali krizne situacije pa se tako njih 60,5 % suočilo s više kriznih situacija tijekom 2012., njih 18,4 % s jednom krizom, a njih 21,1 % uopće nije imalo kriznih situacija tijekom promatrane godine. Analizirajući vrste kriznih situacija u cijeloj Europi, 21,1% kriza bilo je institucionalnog karaktera (javna kritika organizacije, politička prijetnja, pokušaj neprijateljskog preuzimanja itd.), 18,7 % bilo je vezano za poslovne učinke organizacija (manjkavi proizvodi ili usluge, kvar proizvodnih linija itd.), 17,5% za krize upravljanja i liderstva (promjena ključnih ljudi organizacija, neusklađenost poslovanja s propisima, neetično ponašanje ili poslovanje), 13,6% financijske ili gospodarske krize (gubitak tržišnog udjela, smanjenje prometa i profita), 8,6% krize uzrokovane isključivo glasinama i neuspješnom komunikacijom (bez stvarnih problema), 6,9 % industrijske krize (konflikti s radnicima ili sindikatima, štrajkovi itd.) te tek 6,2 % krize uzrokovane prirodnim katastrofama.

Kad su u pitanju strategije koje su pojedinci u organizacijama diljem Europe upotrebljavali s ciljem obuzdavanja kriznih situacija, uvjerljivo najveći broj, njih 82,7 % odlučivalo se za skupinu informacijskih strategija koje podrazumijevaju osiguravanje informacija dionicima i objašnjavanje sljedećih koraka koje će organizacija poduzeti. Za prvu sljedeću skupinu, strategija suosjećanja, odlučivala se četvrtina ispitanika, njih 26,8 %, 18,4 % odlučilo se za obrambenu strategiju opravdavajući se za kriznu situaciju, a 17 % za strategiju apologije ispričavajući se za nastale probleme i preuzimajući odgovornost. Gotovo 10 % ispitanika redovito se odlučivalo ne komunicirati s javnošću u kriznim situacijama. Konačno, istražujući instrumente i komunikacijske kanale kojima su se služili da obuzdaju krizu, najveći broj ispitanika služio se odnosima s medijima (75,7 %) i osobnom komunikacijom (72,6 %) te potom vlastitim medijima (48,1 %), društvenim mrežama (38,2 %) te uspostavljanjem otvorenog dijaloga s dionicima (35,9 %). Samo sedam posto ispitanika u kriznim se situacijama služilo oglašavanjem.

Analizirajući skupno sva promatrana istraživanja, moguće je zaključiti kako se hrvatski komunikacijski stručnjaci redovito susreću s kriznim situacijama. Ovu tezu podupiru pokazatelji iz oba istraživanja; prema European Communication Monitoru njih više od 60 % tijekom 2012. godine susrelo se s više od jedne krizne situacije, a 2013. godine za njih je 51 % krizno komuniciranje bilo jedno od četiri ključne aktivnosti s kojima su se bavili u svojem radu.

Uz ove elemente, jedan od važnih pokazatelja ovih istraživanja je podatak kako 40 % hrvatskih stručnjaka za odnose s javnošću ima mogućnost izravno utjecati na donošenje strateških poslovnih odluka u organizacijama u kojima su zaposleni. Ovaj je podatak moguće promatrati i kroz prizmu kriznog komuniciranja za koje je nedvojbeno potreban strateški pristup donošenju odluka. Njegova priroda sugerira da razina povjerenja čelnih ljudi organizacija u pojedince koji se bave odnosima s javnošću nije na odgovarajućoj razini, a uz ključan problem s kojim se praktičari susreću, nerazumijevanje same struke odnosa s javnošću od strane menadžmenta njihovih organizacija (Jugo, Borić, Preselj, 2012, 45), upućuje na potrebu provedbe temeljitijih istraživanja kriznog komuniciranja i detaljnije analize njihovih kompetencija na ovom području.

### **1.3. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja**

#### **1.3.1. Svrha istraživanja**

Iz navedene problematike kojom će se baviti doktorski rad proizlaze svrha i ciljevi istraživanja. Svrha rada je istražiti teorijski kontekst kriznog komuniciranja i definirati tipologiju reaktivnih strategija komuniciranja koje se mogu primijeniti u kriznim situacijama. S obzirom na izraženu aplikativnost tematike, rad će obuhvatiti čitav niz praktičnih elemenata čijom se primjenom može osjetno unaprijediti kvaliteta komunikacije za vrijeme krize, odnosno umanjiti šteta za reputaciju i imidž organizacija zahvaćenih kriznom situacijom.

Uz teorijski dio, doktorski će rad istražiti koje su od prethodno definiranih reaktivnih strategija hrvatske tvrtke sklone koristiti kad se nađu u kriznoj situaciji. Točnije, istražiti će se sklonost korištenja reaktivnih strategija od strane pojedinaca koji upravljaju komunikacijama hrvatskih tvrtki i donose odluke o aktivnostima koje tvrtka provodi u takvim situacijama. Istraživanje će obuhvatiti tvrtke koje posluju u Republici Hrvatskoj, i to iz ukupno pet skupina djelatnosti s najvećim stupnjem tzv. novostvorene vrijednosti.

Konačno, svrha dokorskog rada je istražiti na koji način novinari hrvatskih medija koji redovito prate rad tvrtki iz navedenih djelatnosti doživljavaju upotrebu spomenutih strategija od strane tvrtki, odnosno njihovog komunikacijskog osoblja. Na ovaj će se način omogućiti dvostrani pogled na provedbu reaktivnih strategija; od strane onih koji odlučuju o njihovoj implementaciji i sami ih provode, ali i od strane onih na koje provedba tih strategija ima najviše utjecaja i koji posreduju komunicirane informacije do ostalih skupina javnosti.

### **1.3.2. Ciljevi istraživanja**

Glavni ciljevi istraživanja su istražiti i pokazati:

- koje su zakonitosti kriznog komuniciranja pri uporabi reaktivnih strategija komuniciranja
- koliko su valjane reaktivne strategije komuniciranja u kriznoj situaciji
- koliki je njihov realan doseg i učinkovitost u segmentu hrvatskih tvrtki
- koliko su hrvatske tvrtke sklone koristiti reaktivne strategije komuniciranja
- koliko se sklonost njihovog korištenja razlikuje od stvarnog postupanja
- kako komunikaciju analiziranih tvrtki vide novinari koji izvještavaju o njihovom radu.

### **1.3.3. Temeljna i pomoćne hipoteze**

Temeljem prethodnoga moguće je odrediti nezavisnu varijablu i zavisne varijable koje su njezini prediktori. U tom smislu reaktivne strategije i njihovi u praksi višestruko potvrđeni efekti (smanjenje štete za ugled organizacije, razumijevanje javnosti za postupke organizacije u krizi, kvalitetno prenošenje informacija i uputa javnostima uključenim u kriznu situaciju te stvaranje preduvjeta za povrat povjerenja u organizaciju nakon završetka krizne situacije) predstavljale bi nezavisnu varijablu, dok bi zavisnu varijablu predstavljali prediktori korištenja reaktivnih strategija, odnosno analizirane karakteristike kriznog komuniciranja kod ispitivanih tvrtki (pripadnost određenom tipu djelatnosti, postojanje kriznih komunikacijskih planova, unaprijed definiran sastav kriznih timova, percepcija medija/novinaru, broj pojedinaca koji se u organizaciji bave odnosima s javnošću, razvijenost i hijerarhijska pozicioniranost odjela za odnose s javnošću unutar organizacijskih sustava).

U postavljaju temeljne i pomoćnih hipoteza polazi se od sljedećih temeljnih pretpostavki:

- Današnje poslovno i komunikacijsko okruženje definira kako niti jedna tvrtka nije imuna na krizne situacije te kako se svaka od analiziranih tvrtki svakog dana svojeg poslovanja može naći u kriznoj situaciji.
- Brojna znanstvena istraživanja i komunikacijska praksa pokazuju kako se primjenom zakonitosti kriznog komuniciranja među kojima i reaktivnih strategija značajno mogu smanjiti negativne posljedice za reputaciju i ukupno poslovanje tvrtki.



Na toj osnovi postavljena je temeljna hipoteza koja glasi:

**Mogućnosti reaktivnih strategija komuniciranja znatno su veće od onih što ih koriste hrvatske tvrtke, a njihova uspješnost u kriznom komuniciranju upravo je proporcionalna stupnju njihova korištenja.**

Tako postavljena temeljna hipoteza implicira više pomoćnih hipoteza:

- Hrvatske tvrtke u kriznim su situacijama pretežito pasivne, a njihovo komunikacijsko osoblje između više dostupnih reaktivnih strategija komuniciranja sklono je odabrati one koje dominantno karakterizira izostanak preuzimanja rizika.
- Postoje znatne razlike u sklonosti korištenja pojedinih reaktivnih strategija i doživljaja primjene tih strategija kod novinara, odnosno urednika koji kroz rad u medijima prate rad analiziranih tvrtki.
- Mediji (novinari/urednici) komunikaciju analiziranih tvrtki u krizi redovito doživljavaju pasivnijom nego što to korištenje pojedinih strategija sugerira. Kao posrednici, ali i kreatori javnogs mnijenja, time bitno utječu na javnu reputaciju tvrtke.
- Postoje izražene razlike u izražavanju sklonosti korištenja pojedinih reaktivnih strategija kriznog komuniciranja između tvrtki koje dolaze iz različitih analiziranih skupina djelatnosti.
- Tvrtke koje imaju razvijene službe za odnose s javnošću i brojnije komunikacijsko osoblje sklonije su aktivnije komunicirati u krizi od onih koje nemaju razvijene službe za odnose s javnošću.

## 1.4. Metodološki pristup

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u doktorskom radu koristit će se u odgovarajućim kombinacijama više znanstvenih metoda, od kojih su najvažnije:

- metoda anketiranja (anketa putem e-maila među pojedincima zaduženima za odnose s javnošću odabranih tvrtki) i
- polustrukturirani dubinski intervjui s novinarima koji redovito prate djelatnosti i izvještavaju o poslovanju analiziranih tvrtki.

Govoreći o metodi anketiranja, ona podrazumijeva provođenje ankete putem e-maila među pojedincima zaduženima za odnose s javnošću u hrvatskim tvrtkama. Metoda prikupljanja podataka podrazumijeva slanje anketnog upitnika ispitanicima na njihove e-mail adrese i kojoj će pristup imati samo ispitanici koji čine prethodno definiran reprezentativni uzorak. Upitnik se sastoji od ukupno 20 zatvorenih *single response* pitanja čiji je redosljed određen logičnim slijedom zasnovan na ciljevima ovog istraživanja. Tako prva skupina od četiri pitanja ispituje demografska obilježja ispitanika (spol, dob i obrazovanje ispitanika), druga skupina od 9 pitanja ispituje obilježja tvrtki u kojima ispitanici rade. Treća i posljednja skupina podrazumijeva ukupno sedam pitanja, svako od kojih je formulirano kao hipotetska krizna situacija, pri čemu su ponuđeni odgovori formulirani kao scenariji djelovanja koji, svaki za sebe, podrazumijeva jednu od konkretnih reaktivnih strategija komuniciranja.

Uzorak samog istraživanja čine pojedinci zaduženi za odnose s javnošću u tvrtkama koje odgovaraju karakteristikama da posluju u Republici Hrvatskoj te da, prema javnim i službenim podacima Financijske agencije (FINA), a prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti Republike Hrvatske, pripadaju u jednu od pet skupina djelatnosti s najvećim udjelom novostvorene vrijednosti. Novostvorena vrijednost u pojednostavnjenu opisu odgovara zbroju bruto plaća i bruto dobiti koju je tvrtka ostvarila. Računa se zbroj dobiti prije oporezivanja, neto plaća, poreza i prireza na plaće: svih doprinosa iz plaće i na nju, autorskih honorara i ugovora o djelu sa svim porezima i doprinosima na osnovi takvih ugovora, studentskih honorara, uključujući poreze i druga davanja na osnovi ugovora o radu studenata te stipendija, od čega se oduzimaju sredstva primljena kao dotacije ili subvencije iz državnog proračuna, odnosno proračuna

lokalnih jedinca. Novostvorena vrijednost iskazana je u tisućama eura<sup>12</sup>. Prema rang-listi prethodno spomenute publikacije 2013. godinu, tvrtke iz prvih pet skupina djelatnosti: (1) poslovne banke (7,8 %), energetika (7,4 %), maloprodaja (5,9 %) i telekomunikacije (5,3 %) te hrana i proizvodnja hrane (4,8 %) činile su ukupno 31,2 % novostvorene vrijednosti od svih tvrtki obuhvaćenih ovom rang-listom. Tako definirani uzorak podrazumijeva ukupno 132 tvrtke, i to 12 u djelatnosti „poslovne banke“, 16 u djelatnosti „energetika“, 49 u djelatnosti „maloprodaja“, 10 u djelatnosti „telekomunikacije“ i 45 u djelatnosti „hrana i proizvodnja hrane“.

Druga istraživačka metoda, ona dubinskog intervjua, obuhvaća novinare, odnosno urednike poslovnih medija u Hrvatskoj (tisak, radio, televizija ili internetski portali) koji su tijekom 2013. godine objavili najmanje 10 tekstova ili priloga o tvrtkama iz svake od analiziranih djelatnosti. Tako je pri analizi svake od skupina djelatnosti intervjuiran po jedan novinar koji je tijekom 2013. godine aktivno izvještavao, odnosno pratio rad tvrtki iz analiziranih skupina djelatnosti. Intervjuom su se ispitivala mišljenja, stavovi i iskustva novinara koji su tijekom navedene godine kroz svoje izvještavanje imali prilike pratiti kako su promatrane tvrtke komunicirale za vrijeme stvarnih kriznih situacija s kojima su bile suočene. Rezultati iz provedenih intervjua koristili su se za produbljivanje spoznaja i razmišljanja o problemu istraživanja i samih rezultata dobivenih prethodno provedenim anketnim istraživanjem, ali i provjeri temeljne i pomoćnih hipoteza ovog rada.

---

<sup>12</sup> Posebno izdanje poslovnog tjednika Lider: 500 najboljih - 500 stvaratelja nove vrijednosti u Hrvatskoj 2013., Lider media d.o.o., 2013.

## 1.5. Očekivani znanstveni doprinos

Ovaj doktorski rad ima više aspekata i načina na koji doprinosi znanosti i praksi u teorijskom, ali i aplikativnom smislu. U teorijskom smislu doprinos se može izraziti kao prilog razvoju teorijske misli o kriznom komuniciranju. U Republici Hrvatskoj i regiji vrlo je malo publikacija posvećenih krizi, kriznom upravljanju i pogotovo kriznom komuniciranju. Stoga je znanstveni doprinos u teorijskom smislu moguće izraziti kroz razvoj znanstvene, ali i praktične misli o suvremenom kriznom komuniciranju, posebice o dostupnim i raspoloživim reaktivnim strategijama komuniciranja.

S druge strane, u aplikativnom smislu očekivani znanstveni doprinos moguće je izraziti kroz pružanja uvida u mogućnosti primjene analiziranih reaktivnih strategija komuniciranja od strane praktičara koji se bave odnosima s javnošću u tvrtkama, i to iz različitih područja djelatnosti. Osim toga, provedena istraživanja omogućit će stjecanje uvida u praksu kriznog komuniciranja te sklonost korištenja spomenutih reaktivnih strategija od strane pojedinaca koji su u hrvatskim tvrtkama odgovorni za odnose s javnošću te koji značajno utječu na način kako će se organizacija ponašati i komunicirati za vrijeme kriznih situacija.

Istraživanje na primjeru korporativnog segmenta hrvatskih tvrtki pokazat će stanje osposobljenosti pojedinaca koji upravljaju odnosima s javnošću u najpropulzivnijim sektorima hrvatskoga gospodarstva te omogućiti novo promišljanje strateškog kriznog komuniciranja cjelokupne hrvatske struke odnosa s javnošću. U aplikativnom smislu doprinos bi se mogao izraziti kroz smjernice za prilagodbu edukacijskih programa odnosa s javnošću, posebice modula koji proučavaju krizno i strateško komuniciranje. Stoga konačni dobiveni rezultati mogu imati široku primjenu.

Može ih koristiti menadžment tvrtki iz analiziranih područja djelatnosti obuhvaćenih radom, ali i sami praktičari koji su u istraživanju i sudjelovali s ciljem unaprjeđenja vlastitih komunikacijskih aktivnosti za vrijeme krize budući da će ovaj doktorski rad teorijski uokviriti mogućnosti njihovih postupanja u određenim situacijama. Konačno, rezultate istraživanja institucije poput sveučilišta, fakulteta, veleučilišta i visokih škola te različitih poslovnih učilišta koji organiziraju i priređuju edukacije različitih vrsta, mogu koristiti za prilagodbu i unaprjeđenje tematskih cjelina iz područja strateškog komuniciranja, kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja.

## 1.6. Kompozicija doktorskog rada

Doktorski rad podijeljen je na ukupno četiri cjeline. Nakon određenja istraživačkog problema te svrhe, ciljeva i istraživačke hipoteze u uvodnom dijelu, u drugom poglavlju detaljno je obrađen teorijski kontekst kriznog komuniciranja. U tom se dijelu detaljno razlaže teorijski aspekt kriznog komuniciranja i iznosi distinkcija između ključnih elemenata i pojmova koje obuhvaća ukupna cjelina doktorskog rada. To poglavlje pruža uvid u relevantne teorije kriznog komuniciranja pa se tako definiraju i izlažu specifičnosti teorija apologije, obnove imidža, odluke, difuzije, uokvirivanja vijesti i izvrsnosti. Poglavlje se nastavlja segmentacijom vrsta kriznih situacija, i to prema čimbenicima koji uzrokuju krize, ali i prema okolini organizacije iz koje su nastale. Poglavlje se zaključuje detaljnom analizom i prikazom životnog ciklusa i razvojnih faza kriznih situacija, i to svih u teoriji obuhvaćenih modela: Coombsovog trofaznog modela, Finkovog modela razvoja krize u četiri faze, Paerson – Mitroff petofaznog modela i Turnerovog šesterofaznog modela neuspjeha u predviđanju.

Treće poglavlje rada obuhvaća praktični segment upravljanja kriznim komuniciranjem i pruža uvid u sve specifičnosti i zakonitosti kriznog komunikacijskog upravljanja. Poglavlje je sistematizirano u tri dijela, po uzoru na najjednostavniji od spomenutih modela: Coombsov trofazni model životnog ciklusa krizne situacije, a organizirano je na način da pruža detaljan uvid u korake kriznog upravljanja u pretkriznoj fazi kad kriza još nije eskalirala i gdje se analiziraju pripremne radnje koje je potrebno poduzeti da bi se organizacija kvalitetnije pripremila za krizu. Potom je obrađena faza eskalacije krize gdje se detaljno razlaže na koji način komunicirati sa specifičnim skupinama interne i eksterne javnosti, kako razviti kvalitetne odnose s medijima te kojim se smjernicama voditi prilikom online komunikacije za vrijeme kriznih situacija. Poglavlje se nastavlja analizom specifičnih uloga pojedinaca u samim kriznim situacijama, prvog čovjeka organizacije koji donosi odluke i koji počesto personificira organizaciju te glasnogovornika organizacije za vrijeme krize koji predstavlja svojevrsnu točku susreta informacija između organizacije i svih njezinih javnosti. Ovaj dio rada završava pružanjem smjernica za uspostavljanje sustava prikupljanja i analize podataka koji su presudni za kvalitetnu analizu i evaluaciju komunikacije u kriznoj situaciji.

Poseban dio trećeg poglavlja jest detaljna analiza i pregled reaktivnih strategija komuniciranja prema tipologiji Ronalda Smitha (2009, 115). U ovom se dijelu izlaže temeljni teorijski dio rada koji je ujedno i osnova za provođenje istraživanja u idućem poglavlju. U tom je dijelu detaljno razloženo svih sedam skupina reaktivnih strategija prema Smithu, i to redom:

preventivne aktivnosti, strategije napadačkog odgovora, obrambeni odgovor, zavaravajući odgovor, javno sažaljenje, korektivno ponašanje i promišljena neaktivnost. Poglavlje završava izlaganjem smjernica za djelovanje u posljednjem životnom ciklusu krize, postkriznom periodu koji govori o evaluaciji posljedica krize i aktivnosti poduzetih s ciljem njezinog obuzdavanja i analizira načine implementacije elemenata organizacijskog učenja, problematizira etičku podlogu kriznog komuniciranja. Poglavlje završava pregledom smjernica i sugestija za ukupno unaprjeđenje organizacijskog sustava kriznog upravljanja i komuniciranja.

U četvrtom poglavlju izloženi su problemi, metode i rezultati provedenih istraživanja. Najprije se opisuje metodologija i na njoj zasnovan nacrt istraživanja te objašnjava izvedba i sadržaj anketnog upitnika kao temeljnog instrumenta istraživanja. Objašnjava se i struktura uzorka ispitivanih tvrtki i pokazuje se njegova reprezentativnost. Ovaj dio rada objašnjava specifičnosti istraživačkih metoda na temelju kojih je provedeno istraživanje o korištenju reaktivnih strategija i percepciji komunikacije tvrtki od strane novinara koji prate njihov rad. U tom dijelu rada objavljeni su rezultati obaju provedenih istraživanja (anketa i dubinski intervjui) po analiziranim skupinama djelatnosti analiziranih tvrtki i iznesena je komparacija između pojedinih analiziranih skupina. U ovom je dijelu rada iznesena i komparacija rezultata obaju provedenih istraživanja te su analizirane varijable koje su imale utjecaja na odabir pojedinih reaktivnih strategija. U ovom su poglavlju detaljno analizirani i rezultati istraživanja te su dovedeni u korelaciju s hipotezama doktorskog rada.

U zaključku kao posljednjem, petom poglavlju, koncizno se formuliraju i problematiziraju najvažniji rezultati provedenih istraživanja te se artikuliraju temeljni stavovi i činjenice utvrđene istraživanjima.

## 2. Teorijski kontekst kriznog komuniciranja

### 2.1. Pojmovno definiranje i međuodnos ključnih elemenata

Postoji više pojmova koji čine ukupnost teorijskog aspekta teme ovog doktorskog rada. Brojni teoretičari skreću pozornost na potrebu njihovog pravilnog definiranja budući da se mnogi od njih preklapaju, a u praksi i često pogrešno interpretiraju. Pravilno definiranje pojmova važan je element svakog teorijskog pristupa budući da oni pružaju osnovne konceptualne komponente nužne za razumijevanje ukupnog konteksta prakse kriznog komuniciranja (Sellnow, Seeger i Spillan, 2013, 4). S obzirom na ukupnu širinu tematike strateškog i kriznog komuniciranja, nužno je razumjeti međuovisnost i povezanost krize i njezinih implikacija na sam imidž organizacija i tvrtki. S druge strane, česta je zabluda kako kriza podrazumijeva isključivo reaktivnu komunikaciju. Zaremba (2010, 25) ističe kako se krizno komuniciranje ne bi smjelo isključivo vezivati uz dominantno reaktivnu komunikaciju budući da postoji čitav niz aktivnosti iz domene strateškog komunikacijskog planiranja čijom se provedbom komunikatori mogu učinkovito pripremiti i umanjiti posljedice krize za organizaciju. Međutim, kad govorimo o ukupnom pristupu strateškom komuniciranju za vrijeme krizne situacije, nesporno je potrebno krenuti od same definicije krize i kriznog upravljanja.

#### 2.1.1. Suvremena definicija krize

Pri definiranju samog pojma krize kao temeljnog područja ovog rada, potrebno je definirati i jasno odrediti distinkciju između pojmova koje ona podrazumijeva: otvoreno pitanje (eng. *Issue*), rizika (eng. *Risk*) i krize (eng. *Crisis*). Cornelissen (2008, 215) ističe kako se otvoreno pitanje može definirati kroz dva elementa: zabrinutost za određenu odluku ili operaciju organizacije, a koja može i ne mora uključivati te točku konflikta u mišljenjima i procjenama glede odluke ili operacije organizacije. Pritom Cornelissen citira i Chasea koji otvoreno pitanje gleda kao nesređenu stvar koja je spremna za odluku te ističe kako ono često uključuje prijepor između organizacije i treće strane te često zahtijeva odrješitu aktivnost organizacije kako bi se navedeno pitanje riješilo. Chase zaključuje kako su oba pojma čvrsto povezana i kako se otvoreno pitanje može razviti u kriznu situaciju (Ibid).

S druge strane, Tulloch i Lupton (2003, 2) rizik definiraju kao klizav termin koji se koristi kao istoznačnica za „opasnost“ ili se može promatrati kao socijalna konstrukcija ili kulturalni

sporazum o prikladnom ponašanju. Autori dodatno objašnjavaju kako rizici mogu predstavljati stvarne opasnosti koje se mogu dogoditi, ali istodobno mogu biti i percepcije proizvedene djelomično kroz vlastiti smisao i procjene stvarnosti. Nordlund (1994, 11) definira rizik kao svjesnost o latentnoj, potencijalnoj ili akutnoj i neizbježnoj prijetnji ili hazardu, a koji može rezultirati događajima koji će imati negativan utjecaj na pojedince, skupine ili društvo u cjelini.

I Heath (1995, 257) definirajući krizu polazi od aspekta njezinog samog nastanka. Iz njegove perspektive, rizik se pojavljuje prije same krize i posljedica je vlastitog razvoja kojem nisu posvećeni odgovarajući naponi poduzeti da bi se njime upravljalo i da bi ga se uklonilo. Navedene definicije jasno sugeriraju kako je korelacija navedenih pojmova i samog pojma krize u njihovoj poziciji unutar životnog, odnosno vremenskog trenutka u kojem se kriza događa. Tako su rizik i otvoreno pitanje pojmovi za koje možemo reći da su prisutni i prije same krizne situacije i da (ne)bavljenje njima od strane organizacije i njezinog vodstva može značajno utjecati na njihovo prerastanje u krizu. Stoga se pred organizacijama, njihovim upravljačima i onima koji vode njihove komunikacije svakodnevno nalazi imperativ prepoznavanja koje otvoreno pitanje ili rizik koji su trenutno aktualni imaju potencijal prerasti u krizne situacije.

Prije samog definiranja pojma „kriza“, Sellnow i Seeger (2013, 8) navode i samo porijeklo riječi kriza. Tako ističu kako ona dolazi od grčke riječi *krisis* i *krinein*. *Krisis* je označavao medicinski termin koji je koristio grčki pisac i fizičar Hipokrat kad je opisivao točku preokreta u nekoj bolesti. *Krinein* tako nosi značenje suditi, razdvajati ili odlučivati. Isti autori navode kako se u istočnjačkoj etimologiji ova riječ referira na određen trenutak u kojem je potrebno donijeti odluku. Tako citiraju i Maira (2010) koji navode i kineski simbol za krizu, *weiji*, koji dodatno pojašnjava kako se ovaj termin koristio u istočnjačkim kulturama. On se sastoji od dva simbola: *wei* koji se može prevesti kao „opasnost“, „opasan“, „ugroziti“ i *ji*, čije se značenje može opisati kao „prilika“ ili čak „ključni trenutak“ (Ibid).

Kathleen Fearn-Banks (2011, 2) definira krizu kao intenzivnu pojavu s potencijalno negativnim ishodom koja će utjecati na organizaciju, tvrtku ili čitavu industriju, kao i njihove javnosti, proizvode, usluge ili reputaciju. Ističe kako kriza prekida normalno poslovanje i često može ugroziti i samo postojanje organizacije. Barton (1993, 2) navodi kako je kriza značajan, nepredvidiv događaj s potencijalno negativnim rezultatima, a koji zajedno sa svojim posljedicama može značajno oštetiti organizaciju, njezine zaposlenike, proizvode, usluge, financijsku stabilnost i reputaciju. S druge strane, Coombs (2012, 2) kao osnovni element krizne situacije vidi percepciju nekog događaja. Osim što definira krizu kao „percepciju nepredvidivog



dogadaja koji ugrožava važna očekivanja dionika, a koji može imati ozbiljnog učinka na poslovanje organizacije i uzrokovati negativne posljedice“, Coombs ističe kako je pogrešno smatrati krizu događajem koji je lako percipirati i ističe važnu ulogu dionika organizacije o čijem mnijenju ovisi element krize u nekom događaju. Ako dionici smatraju da se organizacija nalazi u kriznoj situaciji, kriza evidentno postoji, budući da će se dionici prema organizaciji ponašati upravo kao da je ona u krizi (Ibid).

Naglašavajući važnost pravilnog definiranja krizne situacije, Crandall, Parnell i Spillan (2014, 3) citiraju definiciju organizacijske krize Pearsona i Claira koji su krizu definirali kao „manje vjerojatan događaj snažnog utjecaja koji ugrožava sposobnost poslovanja organizacija, a karakterizira ga višeznačnost uzroka, posljedica i sredstava rješavanja, kao i uvjerenje da je odluke glede takvog događaja nužno donositi brzo i učinkovito“. Seeger i Sellnow (2013, 7) pod krizom podrazumijevaju specifičan, neočekivan događaj ili događaje izvan organizacijske rutine koji stvaraju visok stupanj nesigurnosti i značajnu doživljenu prijetnju za primarne ciljeve organizacije. Cornelissen (2008, 216) krizu definira kao „pitanje koje zahtijeva ne samo odlučnu već i hitnu akciju organizacije, pri čemu nužnost za hitnu akciju može biti uzrokovana pritiskom javnosti, pojačanom medijskom pozornošću ili izravnom opasnosti za zaposlenike, klijente ili predstavnike opće javnosti“. Cornelissen ističe i Weickovu definiciju krize koji kaže kako je kriza kritično i intenzivno pitanje koje ugrožava samo postojanje organizacije u smislu njezinih osnovnih pretpostavki, vrijednosti i načina upravljanja (Ibid).

Fink (2002, 15) krizu definira kao „događaj koji vodi eskalaciji rizika, a koji može potpasti pod snažan medijski interes ili nadzor vlasti, koji ugrožava normalno poslovanje organizacije, ugrožava njezin trenutni imidž i oštećuje njezinu financijsku stabilnost“. Coombs (2012, 4) analizira krizu iz perspektive njezinih posljedica i navodi kako kriza ima velik potencijal da stvori negativne i neželjene ishode. Ako je normalno poslovanje organizacije prekinuto, ona će neminovno trpjeti financijske posljedice, što je tek jedan u nizu mogućih posljedica krize poput ozljeda ili smrti dionika, strukturalna ili materijalna oštećenja, narušena reputacija ili šteta za okoliš. Osim samih posljedica, Coombs ističe i kako je važno napraviti jasnu distinkciju između incidenata i kriza. Tako navodi kako je incident „manji i lokalizirani poremećaj rutinskog poslovanja“. S druge strane, krize remete i negativno utječu na cijele organizacije ili imaju potencijala da to čine (Ibid, 3).

Tomić (2008, 362) pak citira nekoliko definicija krize. Tako navodi službenu definiciju Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR) koja krizu definira kao „ozbiljan incident koji

utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu“. Tomić navodi i Krystekovu (1987) definiciju korporativne krize kao „neplanirani i nepoželjni procesi ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja s ambivalentnim ishodom“ (Ibid). Pearson i Mitroff (1993, 48) definiraju organizacijsku krizu kao „incident ili događaj koji predstavlja prijetnju za organizacijsku reputaciju ili opstojnost“. Navode kako kriza suočava preživljavanje organizacije s ozbiljnim rizikom te je istodobno suočava s njezinih pet obilježja:

- iznimno su vidljive,
- zahtijevaju hitnu aktivnost,
- podrazumijevaju element iznenađenja,
- izazivaju potrebu za akcijom i
- nalaze se izvan organizacijske kontrole.

Kao što je moguće vidjeti, navedene definicije brojnih autora uglavnom se preklapaju i naglašavaju određene elemente. Zaremba (2010, 20) tako navodi kako su većini kriznih definicija zajednička tri elementa. Prvi element je tvrdnja kako su krize atipični događaji koji se mogu predvidjeti, ali su ipak uvijek neočekivani kad se zaista i dogode. Drugi element je tvrdnja kako krize mogu uzrokovati štetu organizacijama, ali i pojedincima unutar organizacija. Treći element je da kriza prisiljava organizaciju da komunicira s različitim skupinama s ciljem da ograniči opasnost koju može uzrokovati. Pritom kvaliteta komunikacije može poboljšati ili pogoršati situaciju. Nastavno na ove elemente i Zaremba daje svoju definiciju krize kao „anomaličnog događaja koji može negativno utjecati na organizaciju i koji zahtijeva njezinu učinkovitu komunikaciju, sve kako bi se šteta povezana s događajem smanjila u što većoj mjeri“ (Ibid, 21).

I Crandall, Parnell i Spillan (2014, 3) sažimaju zajednička obilježja definicija kriznih situacija. Oni ističu kako su krize događaji niske vjerojatnosti. Ovo obilježje znatno otežava planiranje kriznih situacija budući da je događaje koje se ne smatra neizbježnima vrlo teško predvidjeti, a još je teže motivirati komunikacijsko i ostalo osoblje da se takvim događajima zaista i bave. Pritom se često ponavlja pristup „čemu planiranje kad se to nama vjerojatno uopće neće dogoditi“, koji se zaboravlja onog trenutka kad kriza zaista snađe organizaciju. Krize mogu prouzročiti i goleme štete. Kriza može devastirati organizaciju, čak je i potpuno ubiti ili u najboljem slučaju, teško raniti. Dvosmislenost uzroka podrazumijeva mogućnost da efekti

postanu vidljivi tek naknadno. Kao ljudi, često se instinktivno bavimo jednostavnim uzrocima, posebno se trudeći tražiti ljudski faktor unutar organizacija čiji je neman pridonio uzroku same krize. Međutim, često je nemoguće izolirati jedan jedinstveni uzrok krize koja je često posljedica čitavog niza međusobno isprepletenih faktora. Dvosmislenost rješenja krize također implicira složenost kriznih situacija s obzirom na to da upravljači u kriznoj situaciji nikad nemaju samo jednu ispravnu mogućnost za rješenje krizne situacije. Konačno, određeni aspekti krize zahtijevaju brzo donošenje odluka. Nemogućnost brze reakcije u akutnim fazama krizne situacije često dodatno naglašavaju iskustva pred kojima se organizacije nalaze (Ibid, 4).

I Sellnow i Seeger (2013, 6) navode kako definicije kriznih situacija najčešće sadržavaju tri primarna uvjeta krize i sugeriraju kako kriza može sadržavati ili jedan događaj ili pak seriju povezanih kaskadirajućih događaja. Kao prvi element kriza, Seeger i Sellnow vide njihovu nepredvidljivost i sklonost povrede onog očekivanoga. Dionici organizacija krize gotovo bez iznimke dočekaju nepripremljeni, iako za njih često postoje odgovarajući znakovi upozorenja. Najčešće oni podrazumijevaju radikalnu promjenu ustaljene stvarnosti i povredu općih pretpostavki i očekivanja te pritom ometaju „normalno“ stanje i ograničavaju mogućnost daljnjeg predviđanja razvoja situacije. Upravo povredu očekivanoga Seeger i Sellnow vide kao najčešći izvor nesigurnosti, psihološke neudobnosti i stresa. Drugi element koji opisuje krizne situacije jest prijetnja koju predstavljaju za ciljeve, život, imovinu, sigurnost, zdravlje i psihološku stabilnost. I ovi elementi predstavljaju izvor tjeskobe i stresa, kao i potrebe da se nešto poduzme te se takvi čimbenici uklone. Konačno, treći definirajući uvjet kriznih situacija jest da one zahtijevaju hitnu aktivnost, odnosno odgovor od pojedinaca ili skupina kojim se može obuzdati i ograničiti njezine negativne posljedice (Ibid, 7).

Na ovom tragu Stepeni, Callish Malone i Bailey (2005, 392) definiraju uzorak zajedničkih karakteristika kriznih situacija prema Adamsu i Roebucku (1997) koji pak ističu ukupno šest zajedničkih karakteristika svih kriznih situacija. Faktor iznenađenja prva je karakteristika koja može podrazumijevati samo vrijeme, ali i samu pojavu događaja. Druga karakteristika je okidač krizne situacije kao neočekivani događaj, aktivnost ili incident koji mijenja percepciju organizacije u očima javnosti. Prijetnja je treća karakteristika koja može uključivati ljudske živote, imovinu ili sam okoliš. Kriza također podrazumijeva i nekontrolirani događaj koji donosi turbulentne okolnosti koje situaciju stavljaju izvan kontrole od strane menadžmenta organizacije. Nedostatak kontrole iduća je karakteristika koja može biti prisutna određeno vrijeme, a posljednje obilježje je brzi odgovor koji se zahtijeva od organizacije i onih koji njome upravljaju.

Shrivastava, Mitroff, Miller i Miglani (1998, 290) također su definirali obilježja krize, sistematiziravši ih na osnovi dvaju akronima, HOT i RIP, od kojih svaki predstavlja međusobno interaktivan set nedostataka vezanih uz organizaciju koji mogu dovesti do krizne situacije, ili već postojeću kriznu dodatno pojačati. Tako prvi akronim HOT predstavlja kompleksi set ljudskih (eng. *Human*), organizacijskih (eng. *Organizational*) i tehnoloških (eng. *Technological*) faktora koji zajedno dovode do aktivirajućeg događaja. Drugi akronim RIP predstavlja interakciju regulatornih (eng. *Regulatory*), infrastrukturnih (eng. *Infrastructural*) i grešaka spremnosti (eng. *Preparedness*) u organizacijskoj okolini.

### **2.1.2. Krizno upravljanje**

Coombs (2012, 5) definira krizno upravljanje (eng. *Crisis Management*) kao niz faktora organiziranih za borbu s kriznom situacijom, a čiji je osnovni cilj umanjivanje njezinih negativnih učinaka, odnosno štete za organizaciju. Pojednostavljeno rečeno, krizno upravljanje nastoji spriječiti ili umanjiti negativne posljedice krize i tako zaštititi organizaciju, dionike i cijelu branšu u kojoj organizacija posluje od moguće štete (Ibid).

Zanimljiv pristup definiranju kriznog upravljanja daje Littlejohn (1983, 24) koji ističe kako je pri definiranju kriznog upravljanja važnije definirati što ono nije, nego što ono jest. Tako navodi kako krizno upravljanje nije sinonim za loše upravljanje. Organizacije se zbog vlastitog neprikladnog ili neadekvatnog planiranja ili potpunog izostanka planskog pristupa često dovode da moraju reagirati na krizne situacije tek kad one eskaliraju. Međutim, bez jasno definiranih prioriteta, upravljači organizacijama rijetko znaju koje situacije zahtijevaju njihovu pojačanu i hitnu pozornost, a koje ne. U takvim kriznim situacijama menadžment često nije u mogućnosti učinkovito reagirati, što je klasičan primjer lošeg upravljanja, ali ne i kriznog upravljanja. Pravi i učinkovit krizni menadžment, ističe Littlejohn, podrazumijeva sistematičan pristup u upravljanju kriznim situacijama na način da omogućuje normalno funkcioniranje tvrtke (Ibid).

Važnost kriznog upravljanja od strane organizacija i tvrtki naglašava i Darling (1994, 5) navodeći kako javnost tretira organizacijske krize znatno drugačije od javnih kriza, smatrajući ih ili problemom ili prilikom za organizacije te time pitanjem kojim se interno trebaju baviti upravljači organizacija. Darling naglašava kako su krizne situacije ujedno i prilika za dionike svake organizacije da procijene kakve su sposobnosti upravljača samih organizacija (Ibid). Fink (2002, 15) krizno upravljanje pak izjednačava s kriznim planiranjem. On ističe kako je krizno

upravljanje umjetnost uklanjanja rizika i nesigurnosti s ciljem da se postigne viši stupanj kontrole nad vlastitom sudbinom.

I Nurmi i Darling (1997, 84) objašnjavaju kako krizno upravljanje podrazumijeva „pogled unaprijed“ kroz predviđanje, identificiranje, proučavanje i postupanje glede kriznih situacija te uspostavljanja procedura koje joj omogućuju da spriječe krize ili se s njima učinkovito nose. Shrivastava (1993, 30) navodi kako je za jasnije definiranje kriznog upravljanja potrebno razumjeti kako upravljači organizacijama vide krizu. Tako on navodi kako upravljači vide krize kao izolirane događaje koje je moguće analizirati kroz ukupno četiri elementa: njihove uzroke, posljedice, opreznost i suočavanje.

Uzroci kriza uključuju neposredne pogreške koje aktiviraju uzroke krizne situacije i potenciraju već postojeće probleme i manjkavosti koje su omogućile da se pogreške zaista i dogode. Dodaje kako posljedice mogu imati trenutačne i dugoročne učinke, opreznost može uključivati mjere koje su poduzete kako bi se spriječio ili minimalizirao učinak potencijalne krize, a suočavanje podrazumijeva mjere poduzete kako bi se suzbilo krizu koja se već dogodila (Ibid). U svojoj biti, krizno upravljanje omogućuje tvrtki formuliranje sistematičnog i urednog odgovora na krizne situacije.

Taj je odgovor osnova koji organizaciji omogućuje da nastavi sa svojim svakodnevnim operacijama dok istodobno upravlja krizom. Pritom ono što razlikuje uspješan i sistematičan sustav kriznog upravljanja od onog manje uspješnoga jest uspostavljanje sustava za rano otkrivanje krize. Naime, mnoge je krize moguće spriječiti ili si stvoriti povoljniji položaj za ublažavanje njihovih negativnih učinaka, i to kroz planiranje u koje je poželjno uključiti i iskoristiti ekspertizu pojedinaca iz prikladnih sektora upravljanja organizacijom (Darling, 1994, 4). S ovim razmišljanjem slaže se i Goleman (2002, 49) koji ističe kako sustav kriznog upravljanja u organizacijama zahtijeva od ključnih upravljača da potaknu međusobnu razmjenu informacija zaposlenika s ciljem kvalitetnijeg i bržeg suzbijanja negativnih učinaka.

Sapriel (2003, 348) analizira krizno upravljanje iz perspektive uloge koju ono ima u organizacijskom sustavu. On ističe kako je svijest o važnosti institucionaliziranja sustava kriznog upravljanja unutar organizacija u porastu, kao i svijest o potrebi inkorporiranja svih poslovnih i upravljačkih funkcija vezanih uz krizno upravljanje u sam sustav poslovnog planiranja. Sapriel ističe kako je upravo razvoj svijesti o važnosti kriznog upravljanja doveo do situacije da mnoge organizacije imaju formulirane krizne planove koji su značajno unaprijedili njihovu sposobnost za brzim i učinkovitim reakcijama u kriznoj situaciji. Njihov cilj unutar

možnosti kriznog upravljanja jest daljnje unaprjeđenje vlastitih kapaciteta i, koliko je moguće, poboljšati ih s ciljem što učinkovitijeg suočavanja sa sve većim brojem zainteresiranih dionika organizacije. To mogu postići samo integriranjem ovog sustava u postojeće organizacijske sustave (Ibid, 5).

Darling (1994, 5) ističe upravo konstantni porast broja dionika i različitih okolnosti koje mogu ometi normalno funkcioniranje organizacije sa samim terminom „krizno upravljanje“ u kojem klasifikacija „krizno“ može značajno odudarati od jedne organizacije do druge. On ističe kako neke organizacije termin „krizno“ zamjenjuju terminom „otvoreno pitanje“ (eng. Issue), što ne mijenja značajno na samom sadržaju budući da nije važna terminologija već upravo način na koji organizacije sistematično i kontinuirano provjeravaju svoju okolinu i poslovanje, planirajući kako krize, kako god ih nazivali u praksi, mogu biti učinkovito riješene u korist organizacije.

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 6) uspoređuju proces upravljanja krizom s procesom strateškog planiranja. Objasnjavajući kako tanku granicu između organizacijske krize i organizacijskog strateškog izazova nije lako za odrediti, ističu kako bi krizno upravljanje nužno trebalo biti dio sustava strateškog menadžmenta. Tradicionalni pristupi kriznom upravljanju vide ovaj proces kao zaseban proces planiranja, dok ova tri autora sugeriraju kako se „on ne bi trebao nalaziti u vakuumu u sustavu već bi trebao biti isprepleten sa organizacijskim sustavom strateškog planiranja“ (Ibid, 7). Crandall, Parnell i Spillan krizno upravljanje promatraju i kroz faze razvoja kriznih situacija pri čemu ga definiraju kao fazu u kojoj se organizacija nedvojbeno suočava s nekom od više vrsta krize. Tijekom ove faze svi napori organizacije usmjereni su na bavljenje krizom i ponovno vođenje svakodnevnih operacija što je prije moguće (Ibid, 13).

I Luecke (2005, 17) navodi kako je planiranje jedan od ključnih elemenata kriznog upravljanja te ističe kako ono podrazumijeva donošenje što je moguće više odluka prije nego zaista i dođe do kriznih situacija, sve što omogućuje više vremena za razmatranje svih opcija, a u trenutku kad nema pritiska niti panike. Luecke navodi kako se od takvog planiranja ne očekuje da spriječi kriznu situaciju, već da umanju štetu od krize i sve brže vrati u normalu (Ibid).

Coombs (2012, 13) ističe važnost kvalitetne pripreme organizacija za krizne situacije. On navodi kako je čitav niz društvenih promjena učinio organizacije znatno podložnijim različitim krizama, što je dodatni naglasak stavilo na kvalitetno krizno upravljanje.

Coombs potom definira i čimbenike koji su značajno povećali potrebu za učinkovitim kriznim upravljanjem:

- sve veća važnost reputacije za organizacije,
- aktivizam dionika kroz komunikacijske tehnologije,
- nepažljiv izostanak sustavnog planiranja i
- potrebe šireg pogleda na krize.

Analizirajući rastuću važnost reputacije, Coombs ističe kako postoji snažan konsenzus među praktičarima i teoretičarima (Alsop 2004; Davies, Chun, da Silva i Roper 2003; Dowling 2002; Fombrun i van Riel 2004), o vrijednosti reputacije kao jednog od ključnih organizacijskih resursa. Povoljna reputacija povezuje se s privlačenjem potrošača i klijenata, vrhunskih zaposlenika, motiviranih djelatnika. Pritom kriza predstavlja izravnu prijetnju za reputaciju organizacije čime krizno upravljanje dobiva još važniju ulogu u šticeanju te vrste organizacijskih resursa (Ibid, 14). Aktivizam dionika kroz komunikacijske tehnologije također je jedan od čimbenika koji krizno upravljanje čini još važnijim.

Coombs objašnjava kako je razvoj tehnologije i interneta otvorio nove različite mogućnosti za izražavanje interesa različitih skupina dionika poput web stranica, foruma i blogova, čije je osnovno zajedničko obilježje mogućnost korisnikā, a ne organizacije, da stvaraju sadržaj. U takvim situacijama legitimni kriticism koji se velikom brzinom može proširiti na široku skupinu dionika predstavlja izravnu prijetnju reputaciji organizacije (Ibid, 15). Objasnjavajući nepažljiv izostanak sustavnog planiranja, Coombs (Ibid, 17) ističe kako se organizacije mogu okarakterizirati nemarnima ako ne poduzimaju odgovarajuće aktivnosti kojima je cilj predvidjeti, odnosno eliminirati poznate rizike koji im mogu naškoditi.

Coombs citira i Headleya (2005) koji, pozivajući se na američki *Occupational Safety and Health Act*, navodi kako organizacije u SAD-u mogu i odgovarati pred zakonom ako su imale mogućnosti predvidjeti krizne situacije, a nisu to učinile, što kriznom upravljanju dodatno daje na važnosti budući da organizaciju može štiti i od zakonskih posljedica. Konačno, ističući potrebu šireg pogleda na krize Coombs navodi kako su, nakon stravičnih posljedica zbivanja oko tragedije 11. studenog 2001. godine, mnoge organizacije shvatile potrebu da svoju okolinu promatraju znatno šire nego dotada. Upravo su zbivanja oko tog nesretnog događaja pojačala svjesnost svih vrsta organizacija o potrebi razmišljanja o kriznom upravljanju, odnosno

pripravnosti i pripremljenosti za krizne situacije, posebice kroz unaprjeđenje prevencije, pripreme i odgovora na različite krizne situacije (Ibid, 17).

### **2.1.3. Krizno komuniciranje i odnosi s javnošću**

Fearn-Banks (2011, 2) definira krizno komuniciranje kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije, za vrijeme i nakon nekog negativnog događaja. Navodi kako ovaj dijalog podrazumijeva kreiranje strategija i taktika kojima je osnovna svrha minimalizirati štetu za imidž organizacije. Fearn-Banks navodi i međuodnos između kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja ističući kako učinkovito krizno upravljanje podrazumijeva i krizno komuniciranje koje ne samo da može ublažiti i eliminirati krizu već, u nekim slučajevima, organizaciji donijeti i pozitivniju reputaciju nego li je ona imala i prije krize (Ibid).

Fearn-Banks ističe i povezanost kriznog komuniciranja i odnosa s javnošću pri čemu se odnosi s javnošću bave javnostima odnosno specifičnim publikama koje ciljaju programi organizacija: zaposlenicima, klijentima, dioničarima, članovima lokalne zajednice, članovima uprava, sindikatima i umirovljenim djelatnicima organizacije. U tom kontekstu, proaktivni programi odnosa s javnošću mogu značajno unaprijediti odnos organizacija i njihovih javnosti i tako spriječiti krize, ali istodobno učiniti ove javnosti svojim saveznicima za vrijeme krize (Ibid, 3).

Osim Fearn-Banks, i Skoko (2006, 90) krizno komuniciranje vidi jednom vrstom odnosa s javnošću. On navodi kako dobro krizno komuniciranje omogućuje tvrtki ne samo uspješno prevladavanje krize već i jačanje njezina ugleda, zahvaljujući javnoj pozornosti kojoj je za vrijeme krize izložena te odnosima s javnošću, pod pretpostavkom da su kvalitetni za to vrijeme. Skoko dodaje i kako „stručnjaci za odnose s javnošću koji se specijaliziraju za krizno komuniciranje izrađuju strategiju kriznog komuniciranja u kojoj definiraju sve mogućnosti razvoja krize te ponašanje tijekom njezina trajanja“ (Ibid).

I Langford (2009, 432) krizno komuniciranje promatra iz aspekta odnosa s javnošću nazivajući ga kriznim odnosima s javnošću te ističući kako su krizni odnosi s javnošću jedan od najkritičnijih vidova suvremenih komunikacija u cjelini. Zarembo (2010, 23) ističe kako krizno komuniciranje uključuje identificiranje internih i eksternih primatelja koji nužno moraju primiti informacije za vrijeme krize. Zarembo dodaje kako upravljači kriznim komuniciranjem moraju shvatiti, kreirati i proširiti poruke i internim i eksternim primateljima te se istodobno pripremiti za primanje povratnih informacija od tih skupina (Ibid).



I Crandall, Parnell i Spillan (2014, 197) naglašavaju važnost kriznog komuniciranja za uspješno prevladavanje krizne situacije. Oni kao ključni element u komuniciranju za vrijeme krize vide brzinu: „U 'starim danima' kriznog komuniciranja bilo je normalno pričekati 24 sata od nekog kriznog događaja da bi se organizacija obratila javnosti. Danas je 24 sata jednostavno predugo za čekati“. I oni navode snažnu povezanost između kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja. Pritom citiraju Scanlona (1975) koji navodi kako svaka kriza, neovisno o svojoj prirodi, ujedno predstavlja i krizu informacija te kako nemogućnost kontroliranja takve krize informacija neminovno rezultira nemogućnosti kontroliranja cjelokupne krize (Ibid, 198).

Sellnow i Seeger (2013, 13) krizno komuniciranje definiraju kao „kontinuirani proces stvaranja podijeljenog značenja među i između grupa, zajednica, pojedinaca i organizacija, sve s ciljem pripreme, ograničavanja i odgovaranja na rizike i moguće štete“. Navode kako ova definicija upućuje na raznolikost komunikatora uključenih u tu komunikaciju, pošiljatelja poruka i njihovih primatelja, kao i instrumentalnih i funkcionalnih elemenata komunikacije za vrijeme krizne situacije. Ističu kako ovu definiciju treba promatrati u kontekstu činjenice kako su komunikacijski procesi ništa drugo nego metodologije stvaranja smisla koji omogućuju pojedincima, skupinama, zajednicama i organizacijama da sukreiraju okvire za razumijevanje aktivnosti u situacijama koje podrazumijevaju visoku razinu nesigurnosti, zahtjevnosti i prijetnje kao što su krize.

Takvi događaji snažno potresaju fundamentalni smisao normalnosti, stabilnosti i predvidljivosti na koje većina ljudi računa u svakodnevnom životu. Seeger i Sellnow upućuju i na činjenicu kako su krizni komunikacijski procesi znatno kompleksniji zbog šarolikosti javnosti, kultura, pozadinskih događaja, iskustava i novih tehnologija koji onda utječu na same oblike kriznih situacija. U takvim slučajevima upravo učinkovito komuniciranje može biti pitanje života i smrti pa je stoga potpuno razumijevanje komunikacijskog procesa specifičnih za takve trenutke ključno (Ibid, 14).

Krizno komuniciranje nedvojbeno podrazumijeva i hitno formiranje komunikacijskog tima te njegovo uključivanje u komunikacijski proces (Crandall, Parnell, Spillan, 2014, 198). Ovaj proces podrazumijeva brz početak komunikacije s uključenim dionicima i javnostima što pojačava kredibilitet organizacije i gradi povjerenje u njihovim očima. Upravo sadržaj te komunikacije, odnosno poruke koje organizacija odašilje moraju zadovoljiti potrebe svih uključenih skupina dionika i javnosti te im istodobno pružiti ton, kontekst i konzistentnost svih poruka. Pritom treba voditi računa o činjenici kako cilj i ključne poruke moraju biti

konzistentne, a detalji glede načina njihove komunikacije mogu varirati ovisno o dionicima i skupinama javnosti (Ibid, 199).

Nastavno na važnost brzog formiranja kriznog komunikacijskog tima, Zaremba (2010, 23) raščlanjuje točne zadatke koje se od pojedinaca i timova koji upravljaju kriznim komunikacijama očekuje, i to u ukupno šest skupina. Priprema za krizu prvi je zadatak koji podrazumijeva aktivnosti prije eskalacije samih kriza, odnosno uspostavljanje i razvoj odnosa s internim i eksternim javnostima organizacije, predviđanja potencijalnih kriznih situacija i planiranja unaprijed kako se odnositi prema određenim vrstama kriznih situacija. Identificiranje javnosti odnosi se na predviđanje tko treba primiti koju informaciju od organizacije za vrijeme krizne situacije, neovisno o tome pripada li u kategoriju internih ili eksternih javnosti.

Osmišljavanje i kreiranje poruka podrazumijeva definiranje sadržaja koji će biti odaslan prema javnostima organizacije. Po definiranju sadržaja, kreiraju se poruke koje predstavljaju samu bit prethodno odabranog sadržaja. Izbor medija za prijenos poruka i informacija podrazumijeva izbor najboljeg i najučinkovitijeg načina kako određenim skupinama javnosti prenijeti poruke. Pritom izbor najbolje metode ovisi o čitavom nizu faktora poput same prirode javnosti kojoj je poruka namijenjena, vrsti same krize, stupnju odgovornosti organizacije za vrijeme krize, odnosa koji je organizacija prije izbijanja krize razvila s javnostima te, konačno, sama priroda sadržaja poruke.

Odgovor na povratnu informaciju zadatak je koji podrazumijeva primanje povratnih informacija od internih i eksternih skupina i odgovaranje na njih. Za vrijeme kriza javnosti će imati određenih pitanja i reakcija koje se odnose na informacije komunicirane od strane organizacije, a od upravljača komunikacijama očekuje se da budu spremni adekvatno odgovoriti na povratne informacije. Konačno, ocjena i evaluacija uspjeha posljednji je zadatak kriznog komuniciranja. Nakon što su hitni problemi uzrokovani krizom prošli, upravljači komunikacijom za vrijeme krize moraju analizirati i ocijeniti poduzete aktivnosti, analizirati kako su mogle biti učinkovitije te iskoristiti mogućnost i formulirati planove za buduće postupanje ako se slične krizne situacije ponove (Ibid, 24).

Coombs i Holladay (2014, 40) analiziraju krizno komuniciranje iz perspektive upravljanja informacijama. Ističu kako krizno komuniciranje postaje područje koje se sve više proučava, a posebno iz perspektive mogućnosti i pokušaja upravljanja informacija i značenjima događaja za vrijeme kriznih situacija. Analizirajući proces kriznog komuniciranja, oni citiraju Frandsena i Johansena (2007) koji su razvili model retoričke arene kako bi objasnili svu kompleksnost

komunikacije koja okružuje krizu. Osnovni element ove perspektive proučavanja kriznog komuniciranja jest tzv. višeglasni pristup. Taj pristup podrazumijeva kako retorička arena za vrijeme krize obuhvaća mnogo više komunikatora pored same organizacije, što samu komunikaciju čini znatno kompleksnijom. Iz ove perspektive, pored same organizacije, mnogo aktera komunikacije pokušava utjecati na dionike i javnosti za vrijeme krize. Na taj se način za vrijeme krize otvara tzv. retorička arena u koju mnogi akteri pokušavaju ući i nametnuti se kao relevantni komunikatori glede specifične situacije. Pritom postoji i mogućnost da se ova arena otvori i prije eskalacije same krizne situacije, što dodatno komplicira ionako kompleksnu komunikaciju od strane organizacije koja se nalazi u središtu krize (Ibid, 41).

Analizirajući ovaj pristup kriznom komuniciranju, Coombs i Holladay ističu kako on ističe njegovu kompleksnost budući da je, pri razmatranju samog procesa komunikacije, nužno voditi računa o tome kako organizacija i upravljači njezinom komunikacijom nisu jedini koji će se dionicima i javnosti komunicirati na temu krizne situacije. Pritom, da bi se potpuno ovladalo ovom komunikacijom, nužno je uzeti u obzir sva četiri parametra retoričke arene: konteksta, medija, žanra i teksta, ali i razviti razumijevanje kako se komunikatori uključeni u situaciju međusobno odnose i kako se podupiru, međusobno si oponiraju ili se ignoriraju (Ibid, 43).

Kompleksnost kriznog komuniciranja analizira i Zaremba (2013, 25) koji ističe kako neučinkovito krizno komuniciranje može dodatno dimenzionirati krize, a kako neučinkovita komunikacija može biti bazirana na pogrešnom razumijevanju. Stoga Zaremba polazi od pretpostavke da je, uz pravilno definiranje kriznog komuniciranja, potrebno definirati što krizno komuniciranje nije te tako ističe pet ključnih mitova o kriznom komuniciranju.

Prvi mit je tvrdnja kako je krizno komuniciranje isključivo reaktivna aktivnost. Zaremba navodi kako krize naravno podrazumijevaju reaktivno djelovanje i komunikaciju, ali period pripreme koji je jedan od ključnih elemenata kriznog komuniciranja podrazumijeva upravo planiranje čije je glavno obilježje upravo proaktivnost. Iz te perspektive gledajući, nečije bi se razmišljanje što učiniti po izbijanju krizne situacije lako moglo okarakterizirati kao reaktivno ponašanje što bi, kako ističe Zaremba, bilo potpuno pogrešno rasuđivanje. Reaktivna konceptualizacija kriznog komuniciranja isključila bi sve pripremne aktivnosti koje omogućuju organizaciji da učinkovito komunicira za vrijeme krize.

Drugi mit je izjednačavanje kriznog komuniciranja s odnosima s medijima, odnosno mišljenje kako je primarni zadatak upravljača kriznim komuniciranjem rad s medijima (Ibid, 26). Obrazlažući ovaj mit, Zaremba ističe kako su mediji, pod koje podrazumijeva televiziju, radio,

tiskane medije i internetske kanale, zaista važni za učinkovito krizno komuniciranje jer su u mogućnosti brzo rasprostraniti učinkovite poruke svim javnostima, a iskusni upravljači komunikacijom mogu ih uključiti na način da pomognu organizaciji u obuzdavanje krize. Unatoč njihovoj velikoj važnosti, mediji nisu jedina važna, a time niti primarna javnost za komunikaciju u krizi. To stajalište podupiru i Pauchant i Mitroff (1992, 101) koji navode kako organizacije u krizi često griješe prioritarno se baveći pozitivnim medijskim izvještavanjem, dok se istodobno ne bave smanjivanjem utjecaja krize na dionike i širu okolinu organizacije. Zaremba pritom dodaje kako postoje dva dodatna razloga zašto krizno komuniciranje ne poistovjećivati s odnosima s medijima budući da se izjednačavajući ova dva pojma imputira kako će organizacija ignorirati preostale ključne javnosti pri planiranju komunikacije i kako kriza za organizaciju uopće ne postoji ako mediji nisu uključeni u krizu.

Treći mit je tvrdnja kako je srž kriznog komuniciranja spin, odnosno kako je posao upravljača kriznim komuniciranjem prikazati negativnu situaciju kao zapravo pozitivnu za organizaciju. Objašnjavajući ovaj mit, Zaremba ističe kako je spin zapravo termin koji je postao metafora za promjenu stvarnosti na način da je oni na koje se želi utjecati gledaju iz drugačije točke gledišta. Objašnjavajući loše učinke spina u kriznim situacijama, Zaremba citira Wilcoxa, Aulta i Ageea (1986) koji navode kako organizacije često imaju poriv poricati da kriza postoji, odbijaju odgovarati na pitanja medija i ne surađuju s odgovarajućim institucijama u suzbijanju krize te Williamsa i Treadwaya (1992) koji ističu kako je iskrenost i otvorenost glede krize, zajedno s dokazima o iskrenim nastojanjima organizacije da je riješi, ključna u uspostavljanju i unaprjeđenju kredibiliteta organizacije među medijima i javnosti (Ibid, 28). Ističući njegovu neetičnost i negativne tendencije zbuñivanja javnosti te činjenicu da spin komuniciranje u vrijeme krize dodatno komplicira i čini težom, Zaremba zaključuje kako se neke organizacije svejedno njime koriste, ali da se nipošto ne bi smjelo zaključiti kako je spin nešto što se očekuje ili što je od komunikatora poželjno za vrijeme komunikacije u krizi (Ibid, 29).

Zaremba kao četvrti mit navodi mišljenje kako krizno komuniciranje podrazumijeva komunikaciju isključivo s eksternim javnostima. Neke organizacije prednost u komunikaciji pogrešno daju medijima i smatraju kako je zadatak kriznog komuniciranja bavljenje primarno eksternim javnostima. Međutim, iako su neke od njih zaista važne za suzbijanje posljedica krize, Zaremba ističe kako krizno komuniciranje jednako podrazumijeva interno, kao i eksterno komuniciranje, odnosno interne kao i eksterne javnosti.

Posljednji, peti mit je tvrdnja kako je krizno komuniciranje linearna aktivnost, odnosno da se komunikacija odvija jednim smjerom, od pošiljatelja prema primatelju. Tako je ključno za razumjeti kako je komunikacija i za vrijeme krize dvosmjernan proces koji podrazumijeva da će primatelji poruka na njih i odgovoriti te kako ovaj proces za organizaciju ne završava formuliranjem odgovarajućih kriznih poruka i njihovim odašiljanjem javnosti. U tom trenutku on je tek na pola puta (Ibid, 30).

#### **2.1.4. Strateško komuniciranje**

Krizno komuniciranje kao jedan od segmenata odnosa s javnošću u bliskoj je vezi sa strateškim komuniciranjem. Već ustanovljena moguća pogrešna interpretacija isključivo reaktivnog karaktera kriznog upravljanja i komuniciranja upućuje na potrebu za definiranjem njihovog prevladavajućeg strateškog aspekta. Mintzberg i Quinn (1992, 3) porijeklo pojma strategija (grč. *strategos*) vezuju uz vojnu terminologiju, ističući kako je taj pojam na samom početku svoga korištenja označavao ulogu generala u vojsci, a kasnije psihološko i umijeće ponašanja specifično za ulogu generala. Također navode kako je u Periklovo doba strategija označavala menadžerske vještine, a u vrijeme Aleksandra Velikoga vještinu organiziranja sile s ciljem pobjeđivanja neprijatelja. Mintzberg i Quinn istodobno su postavili i moderan okvir za razumijevanje samog pojma strategije. Oni navode kako postoji ukupno pet značenja strategije kao pojma: plan kao svjesno namjeravana aktivnost, posao kao specifičan manevar usmjeren nadmudrivanju protivnika ili konkurenta, uzorak koji predstavlja niz aktivnosti, gledište kao sredstvo pozicioniranja organizacije u njezinom okruženju i perspektivu kao integrirani način opažanja svijeta (cit. pr. Jugo, 2012, 60).

Analizirajući pojam strategije iz komunikacijske perspektive, Ronald Smith (2009, 4) izjednačava strateško komuniciranje i strateške odnose s javnošću. Objašnjavajući strateško komuniciranje, Smith ga uspoređuje s komunikacijskim kampanjama kojima je glavni i osnovni cilj transformacija komunikacijskih prepreka u prilike za organizaciju i njezine dionike. Ono ima jasnu svrhu i plan u kojem se razmišlja o alternativama i opravdavanju donesenih odluka, nedvojbeno je bazirano na istraživanju i podložno naknadnoj evaluaciji. Konačno, ono se događa u konkretnom okruženju koje podrazumijeva i organizaciju i skupine ljudi na koje utječe na određeni način. Weintraub Austin i Pinkleton (2006, 1) ističu kako su mogućnosti strateškog planiranja i svi alati koje ono podrazumijeva najmoćniji alati koji stoje na raspolaganju praktičarima odnosa s javnošću. Oni ističu kako komunikacija koju praktičari

vode oslanjajući se na vlastitu intuiciju i svoje poznavanje okruženja u kojem djeluju ima znatno manje kredibiliteta i autonomije, ali je istodobno i znatno rizičnija za same organizacije.

Govoreći o strateškom komuniciranju Anne Gregory (2006, 122) naglašava kako je važno razdvojiti i pravilno definirati pojmove strategija i taktika. Gregory tako definira strategiju kao „ukupan pristup programu ili kampanji, kao faktor koordinacije, vodeći princip, glavnu ideju, načelo iza taktike programa“. Navodeći kako je strategija posvećena detaljima koji se pojavljuju analizom dostupnih informacija koju nipošto ne treba poistovjetiti s ciljevima programa ili taktikom, Gregory navodi kako je strategija princip koji će organizaciju pomaknuti iz točke u kojoj je sada u točku gdje ona želi biti. Katkad ju se može nazvati i glavnom idejom ili sveobuhvatnim konceptom. S druge strane, ona opisuje taktike kao praktičan dio plana koji opisuje slijed aktivnosti, odnosno tehnika i alata koji stavljaju strategije u pogon i pomažu u postizanju zacrtanih ciljeva, uključuju korištenje tehnika i komunikacijskih alata kako bi se s ključnim porukama dosegle primarne i sekundarne javnosti organizacije (Ibid, 125).

Weintraub Austin i Pinkleton (2006, 4) citiraju Nickolsa (2000) koji navodi kako je proces strateškog donošenja odluka vođen „većom i širom svrhom“. On ističe kako je strategija „most između ukupnog smjera u kojem organizacija teži ići te njezinih dugoročnih ciljeva i s taktikama, odnosno konkretnim aktivnostima s druge strane“. Smith (2009, 1) dodaje kako se strateški menadžeri, odnosno oni koji odnosima s javnošću organizacije upravljaju sa strateške razine vode mišlju o cjelokupnom procesu upravljanja, trendovima u okolini organizacije te njezinim dugoročnim ciljevima. Oni konstantno propituju i razmišljaju o problemima s kojima se organizacija može susresti kratkoročno i dugoročno te pronalaze načine kako te probleme riješiti te analiziraju stupanj spremnosti organizacije na moguće krizne situacije.

Weintraub Austin i Pinkleton (2006, 4) ističu važnost konstantnog istraživanja bez kojeg je nemoguće strateški voditi komunikacijske aktivnosti organizacije. Proces istraživanja pomaže praktičarima da prikupe točne informacije brzo i učinkovito te da se njima potom služe u procesu sofisticiranog planiranja i svakodnevnog rješavanja problema. Suprotan način strateškom načinu donošenja odluka jest onaj taktički. Taj pristup snažniji naglasak stavlja na dnevne aktivnosti i samim time više je orijentiran na odgovaranje na zbivanja u okolini organizacije nego na njezinu dugoročnu viziju (Ibid). Smith (2009, 1) ističe kako oni komunikacijski menadžeri koji naglasak stavljaju na taktički aspekt donose čitav niz odluka o specifičnim pitanjima na dnevnoj bazi. Smith objašnjava kako se njihovo djelovanje najčešće svodi na praktične aktivnosti poput donošenja odluke o komunikacijskim alatima kojim će se

iskomunicirati neka poruka: poslati priopćenje za javnost ili sazvati konferenciju za novinare, producirati brošuru ili internetsku stranicu, organizirati veliki događaj ili pozvati tek nekoliko novinara itd.

Weintraub Austin i Pinkleton (2006, 4) ističu kako isključivo taktički pristup lako može dovesti do situacije da se komunikacijski programi odvijaju bezglavo, bez ikakva cilja, smjera ili svrhe. Zaključuju kako će taktički pristup, pogotovo u kriznim situacijama, organizaciju prije ili kasnije dovesti u obrambenu poziciju u odnosu prema internim i eksternim javnostima u kojoj će imati vrlo malo mogućnosti da im učinkovito predstave pozitivne strane njihovih kampanja i komunikacijskih programa. Gregory (2006, 121) dodaje kako se taktički pristup koji je moguće opisati pitanjem što ćemo raditi i koji podrazumijeva izostanak pažljivog promišljanja o cjelovitom programu, često pokaže fragmentiranim, nefokusiranim i bez ikakva smjera ili misli vodilje.

Strateški odnosi s javnošću mogu se definirati i kao komunikacijska aktivnost koja podrazumijeva strateško razmišljanje, odnosno proaktivno predviđanje potencijalnih problema, suočavanje s problemom, njegovo raščlanjivanje na dijelove te zaseban pristup svakom njegovu pojedinom dijelu, potpuno razumijevanje cjelokupne poslovne strategije organizacije, što omogućuje kvalitetno postavljanje ciljeva komunikacije i njihovo usklađivanje s poslovnim ciljevima organizacije te upotrebu četverofaznog procesa planiranja i upravljanja u odnosima s javnošću, počevši s istraživanjem položaja organizacije, planiranjem programa i izbora strategije, provedbom plana te konačno evaluacije njegove uspješnosti (Jugo, 2012, 58).

Brojni autori ističu važnost upravo četverofaznog procesa planiranja i upravljanja odnosima s javnošću kao jednog od temelja procesa strateškog upravljanja odnosima s javnošću. Koncept procesa planiranja i upravljanja u četiri faze prvi je postavio John Marston još 1963. godine. Marston je u svojem djelu „The Nature of Public Relations“ postavio akronim *RACE* (eng. *Research, Action, Communication, Evaluation*) koji je sažeo proces planiranja odnosa s javnošću u četiri koraka. Kvalitetno tumačenje i nadogradnju Marstonova modela planiranja dali su i Cutlip, Center i Broom (2003, 340). Obrazlažući važnost planiranja i upravljanja u četiri koraka, oni su istaknuli kako su strateški odnosi s javnošću u svom najrazvijenijem obliku znanstveno vođeni dio rješavanja problema i procesa promjene u organizaciji. Oni dalje objašnjavaju kako se djelatnici koji prakticiraju strateške odnose s javnošću služe teorijom, ali i najboljim dokazima iz prakse u četverofaznom procesu rješavanja problema.

Tako se u prvom koraku, definiranju problema (ili mogućnosti), ispituje i prate znanje, mišljenja, stavovi i ponašanja svih onih kojih se tiču postupci i politika organizacije. U ovom se koraku, koji zapravo predstavlja obavještajnu funkciju organizacije, zapravo stvara temelj za sve druge faze u procesu rješavanja problema odgovarajući na pitanje „što se sada događa“.

Drugi korak, planiranje i stvaranje programa, podrazumijeva korištenje informacija prikupljenih u prvom koraku za donošenje odluka o programskim javnostima, specifičnim ciljevima, potezima i komunikacijskim strategijama, taktikama i općim ciljevima. Navode kako to znači da se rezultati prve faze ugrađuju u politiku i programe organizacije te kako ova faza odgovara na pitanje „temeljeći se na našim saznanjima o situaciji, što bismo trebali promijeniti ili napraviti, odnosno reći?“.

Treći korak prema Cutlipu, Centeru i Broomu jest poduzimanje akcije i komuniciranje. U ovoj se fazi provodi program za akciju i komunikaciju koji mora ostvariti specifične ciljeve za svaku javnost, a kao preduvjet realizacije općeg cilja programa. Pitanja u ovoj fazi su „tko bi to trebao napraviti i reći te kada, gdje i kako“.

Konačno, četvrta i posljednja faza podrazumijeva procjenu programa. U ovoj se fazi evaluiraju priprema, provedba i rezultati programa. Tijekom provedbene faze provode se prilagodbe na osnovi povratne informacije o učinkovitosti, odnosno neučinkovitosti programa. Program se nastavlja ili prekida odgovorom na pitanje „kako stojimo ili kako smo prošli“ (Ibid).

Anne Gregory (2006, 18) ističe kako je komponenta strateškoga u samim organizacijskim komunikacijama snažno determinirana pozicijom koju oni koji upravljaju komunikacijama zauzimaju u samim organizacijama. Ona objašnjava kako tek u organizacijama u kojima su pojedinci zaduženi za odnose s javnošću dio „dominantne koalicije“, odnosno skupine pojedinaca koji donose strateške poslovne odluke unutar organizacija, komunikacije i odnosi s javnošću imaju strateško značenje za njezino poslovanje. Gregory ističe kako je u takvim organizacijama znatno veća vjerojatnost da će se odnosi s javnošću provoditi proaktivno i na temelju svih postulata strateških odnosa s javnošću. S druge strane, kad su komunikacije u širem smislu organizacijska funkcija nižeg reda, komunikacije će dominantno biti reaktivnog karaktera s obzirom na to da osoba zadužena za njihovo provođenje nije uključena u proces donošenja odluka. Organizacije koje dopuštaju takve okolnosti suočene su s mnogim prijetnjama, a one su uz to i znatno podložnije većoj šteti u kriznim situacijama (Ibid, 19).

Seeger, Sellnow i Ulmer (2003, 163) također ističu veliku važnost strateškog planiranja komunikacije u kriznim situacijama, ističući kako je od čitavog niza strateških aktivnosti koje



organizacija može poduzeti u borbi s kriznom situacijom, upravo planiranje najvažnije za maksimalno umanjnje njezinih negativnih posljedica. Nastavno na potrebu „gledanja unaprijed“ kao ključnog elementa strateškog pristupa umanjivanju negativnih učinaka kriznih situacija, Broom (2010, 20) ističe važnost procesa upravljanja pitanjima koji definira kao proaktivni proces predviđanja, identificiranja, ocjenjivanja i odgovaranja na javno-politička pitanja koja utječu na odnos organizacija i njihovih javnosti. Broom definira dvije značajke ovog procesa: rano identificiranje pitanja koja imaju potencijalni učinak na organizaciju i strateški odgovor kojim se nastoje ublažiti ili pozitivno iskoristiti njihove posljedice.

Broom citira i Chasea (1976) koji je upravljanje pitanjima prvi uveo kao pojam u proces strateškog komuniciranja, a koji ga je definirao kao proces koji uključuje identificiranje pitanja, njihovu analizu, određivanje prioriteta, odabir programskih strategija, provedbu programa akcije i komunikacije te ocjenu učinkovitosti. Broom ističe kako je ova definicija „kasnije i proširena od strane skupine stručnjaka na način da uključuje predviđanje i istraživanje pitanja te određivanje njihova prioriteta, ocjenjivanje učinka tih pitanja na organizaciju, preporučivanje politike i strategije da se minimalizira rizik i iskoriste prilike, sudjelovanje u provedbi strategije te ocjenjivanje učinaka programa“ (Ibid).

### **2.1.5. Kriza, korporativni imidž i reputacija**

Brojni autori ističu neraskidivu „vezu“ između krize i imidža, odnosno reputacije organizacija i korporacija. Posljedice različitih kriza najčešće se reflektiraju upravo na imidž i reputaciju organizacija. Stoga je potrebno prvo definirati što korporativni imidž i reputacija zapravo predstavljaju. Definišući reputaciju, L'Etang (2008, 48) ističe kako ju rječnici i pojmovnici često definiraju kao „ono što se misli o nekom pojedincu ili organizaciji“. Ona ističe kako na uvriježena mišljenja o pojedincima i organizacijama utječe javno iznošenje mišljenja o njima koji podrazumijevaju dijeljenje informacija putem različitih informacijskih mreža i sustava, pa čak i nepotvrđenih glasina te zaključuje kako se reputacija formira izvan organizacije na temelju čitavog niza različitih subjektivnih impresija. Fombrum i van Riel (2003, 225) ističu nekoliko različitih pristupa analiziranju reputacije: ekonomski, koji je povezan s utjecanjem na reputaciju kako bi se povećalo povjerenje ulagača, strateški, koji se odnosi na jedinstvene aspekte organizacije i njezine misije, marketinški, koji uz reputaciju razmatra i brend i stereotipe, organizacijska kultura, koja označava poveznicu između reputacije i kulturalnog života,

odnosno poslovanje organizacije te konačno obračunski, koji podrazumijeva reputaciju kao indikator socijalne legitimacije.

S druge strane, analizirajući pojam korporativnog imidža, moguće je citirati više definicija imidža različitih autora poput one Dowlinga koji imidž definira kao „zajednički dojam, odnosno sliku uvjerenja i osjećaja koju pojedinac stvori o organizaciji“ te definicije Gabrijana koji ističe kako „organizacija mora biti svjesna činjenice da komunicira s različitim segmentima javnosti, koji o njoj oblikuju različite imidže, te kako svaki segment javnosti gleda drugačije na organizaciju iz svog kuta, oblikujući svoj posebni imidž o organizaciji. Upravo stoga ne možemo govoriti o samo jednom imidžu organizacije, već o više različitih imidža (Jugo, 2012, 68).

Nicholas Ind (1996, 16) pak organizacijski imidž definira kao „sliku koju javnost, gomilanjem primljenih poruka, stvara o organizaciji, a koja vjeruje da komunicira preko svega što čini i izjavljuje“. Ind pritom ističe kako je problem s kojim se organizacija suočava činjenica da različiti ljudi interpretiraju poruku na različite načine te zbog toga svi poslovi vezani za imidž jedne korporacije predstavljaju iznimno kompleksan zadatak. Definirajući imidž, Novak (2001, 111) se poziva na različita psihološka istraživanja te navodi kako je on „nestabilan i promjenjiv fenomen, jer se temelji na percepciji pojedinca u raznim okolnostima, na njegovim predrasudama, stereotipima, stajalištima i sličnim psihološkim čimbenicima“. Dodaje kako su upravo ti elementi glavni uzrok stvaranja sasvim pogrešnog ili nerealnog imidža nekog subjekta. Činjenica je da je imidž vrlo promjenjiv, ovisno o zbivanjima koja se u tom trenutku događaju u okolini organizacije.

Na tom tragu promišlja i Skoko (2006, 51) koji ističe kako je imidž naša slika u očima drugih ili odraz naše osobnosti i identiteta, on je podložan mnogobrojnim utjecajima i zato nastaje prilično kompleksno. Na njega utječu ranija iskustva, predrasude, stereotipi, znanja i dezinformacije. Löwensberg (2009, 270) također ističe promjenjiv karakter imidža te ističe kako organizacije obraćaju mnogo pozornosti na imidž koji imaju kod svojih ciljnih javnosti te kako je pritom važno da imidž uzimaju kao pravu stvarnost. Tomić (2008, 207) o imidžu govori kao o odrazu, odnosno slici organizacije u očima i umovima njezine javnosti te ga definira kao „percepciju koju ljudi imaju o vanjskim, vidljivim osobinama tvrtki i robnih marki“. Kao što ljudi pokazuju svoju osobnost kroz odjeću koju nose, automobil koji voze, svoje radno mjesto te časopise koje čitaju, tako i organizacija pokazuje osobnost kroz proizvode i usluge koje nudi, načine na koje postupa sa zaposlenicima, oglašavanjem, cjelokupnim vizualnim izgledom,

znakovima na zgradi i vozilima tvrtke (Ibid, 208). Svoju raspravu o imidžu i reputaciji Tomić završava tvrdnjom kako se reputacija zasniva na svim dojmovima javnosti o organizaciji, ali uz postojanje jedne ključne razlike između reputacije i imidža. Reputacija se, za razliku od imidža, stvara na temelju osobnog iskustva, bilo izravnog ili neizravnog. Konačno, citirajući Schmidta i Lyczeka (2006) koji navode kako korporacijska reputacija oslikava ukupnu atraktivnost poduzeća (ukupnost prisutnih slika) prema svim važnim ciljanim skupinama, odnosno dionicima, Tomić zaključuje kako reputacija objedinjuje različite imidže poduzeća ili organizacije (Ibid, 209).

Nastavno na ovaj zaključak, a sažimajući bit odnosa između reputacije i imidža organizacije, Löwensberg (2009, 270) navodi kako se, metaforički rečeno, odnos između reputacije i imidža može zamisliti u smislu fotografije. Tako bi organizacijski imidž zapravo bila fotografija neke organizacije koju je određeni pojedinac snimio u određenom trenutku. Organizacijsku reputaciju predstavljale bi sve fotografije snimljene kroz određeno vremensko razdoblje i prikupljene u album, a na temelju kojega se, promatrajući čitavu zbirku fotografija, stvara određeno mišljenje o organizaciji.

Veza između korporativnog imidža i reputacije te krize je neraskidiva. Ray (1999, 45) ističe kako je cjelokupna svrha komunikacije za vrijeme krize utjecati na percepciju organizacije u očima javnosti te održavati pozitivan, odnosno obnoviti oštećeni imidž među dionicima organizacije. Ovu tvrdnju podupire i Fearn-Banks (2011, 3) koja ističe kako je osnovni zadatak odnosa s javnošću za vrijeme krize upravo briga o reputaciji. Komunikacijske aktivnosti za vrijeme krize organizacije i korporacije najčešće provode upravo kako bi izbjegle negativan imidž, odnosno kreirale ili unaprijedile pozitivnu reputaciju organizacije. Jedan od najčešćih razloga zašto organizacije razvijaju odjele za odnose s javnošću upravo je strah od lošeg imidža, a jedna od njihovih najfrekventnijih grešaka jest što čekaju krizu da bi takve aktivnosti pojačali ili ubrzali. Fearn-Banks također navodi kako različita istraživanja pokazuju kako organizacije koje prakticiraju dvosmjernu komunikaciju uspješnije izbjegavaju krizne situacije, skraćuju trajanje krize ili ih čine znatno blažima (Ibid, 4).

I Coombs (2012, 3) dovodi u vezu posljedice krize i reputaciju organizacije. Citirajući Bartona (2001) i Dilenschneidera (2000) koji ističu kako se kriza može ocijeniti vrlo opasnom za reputaciju organizacije, on definira reputaciju kao „način na koji dionici doživljavaju organizaciju“ te ističe kako negativne posljedice po reputaciju nastaju kad se iznevjere očekivanja dionika te je oni tada počinju doživljavati manje pozitivnom. Negativne posljedice

kriznih situacija analizira i Langford (2009, 437) koji, nabrajajući s kojim se stvarnim troškovima organizacija može susresti tijekom krizne situacije, navodi povjerenje i ugled koje ona uživa na tržištu kao najznačajniji od svih troškova kao posljedicu krizne situacije. Langford zaključuje kako ponovna izgradnja ugleda kod interesno utjecajnih skupina poput dioničara ili potrošača ne samo da mnogo košta, već za to mogu biti potrebne godine. Pritom je za jačanje povjerenja javnosti i tržišta ključna upravo komunikacija.

Zaremba (2010, 81) moguću promjenu percepcije organizacija od strane njihovih dionika uzrokovanu učincima kriznih situacija objašnjava definirajući pojam *etos*. On navodi kako je ovaj pojam prvi uveo Aristotel u svom djelu „Retorika“ objašnjavajući ga kao ključan faktor koji je determinirao uspjeh neke prezentacije, posebno ako je cilj prezentacije bila uvjeriti publiku u neku ideju ili stav. Zaremba ističe kako se ovaj pojam može preslikati i na organizacije, a moguće ga je objasniti kao percepciju koju su im pripisali njihovi dionici. Organizacijski *etos* baziran je na mnogo varijabli, ali u svojoj naravi, kao i *etos* govornika, to je reputacija koju je organizacija zaslužila ili koju zaslužuje. Zaremba citira i Lyon i Camerona (2004) koji ističu kako se dobra reputacija stvara i uništava putem svega što organizacija radi: od načina na koji ona upravlja svojim zaposlenicima do načina na koji obrađuje žalbe i pritužbe na svoj rad. Ovo dvoje autora govore o važnosti reputacije organizacije u definiranju vrijednosti komunikacije u kriznoj situaciji. Zaremba dalje navodi kako njihovo inzistiranje na važnosti reputacije, baš kao i *etosa*, determinira indeks prethodne reakcije na slične situacije, čineći pritom najhitniju strategiju odgovora ključnim elementom tog indeksa, ali istodobno i odgovorom koji bi mogao biti upotrijebljen u svjetlu trenutne reputacije organizacije. Raspravu o povezanosti organizacijske reputacije i Aristotelova *etosa*, Zaremba zaključuje tvrdnjom kako bi, govoreći jezikom kriznog komuniciranja, organizacije trebale činiti sve da očuvaju vlastitu percepciju legitimiteta (Ibid, 82).

Naglašavajući potrebu brige o obuzdavanju štete koja u kriznoj situaciji može nastati za reputaciju organizacije, Young (1995) objašnjava kako postoje dvije zajedničke karakteristike u svakom koraku tog procesa. Prva ističe kako je menadžment neminovno prisiljen trošiti neproduktivno vrijeme na krizu koja se dogodila, a druga kako svaki događaj ima možebitno pogubne posljedice na reputaciju organizacije unutar jedne ili više skupina dionika. Stoga su vrijeme i financijska sredstva koja bi organizacija mogla potrošiti vodeći brigu o šteti nastaloj za reputaciju nemjerljiva. Young također ističe kako organizacije troše mnogo vremena obuzdavajući negativne posljedice za reputaciju budući da se često ne pripremaju dovoljno za moguće posljedice kriznih situacija. Dodaje kako je, kad postoje jasni znakovi neminovne

krizne situacije, moguće poduzeti korake kojim bi se stvorili preduvjeti za izgradnju i održavanje reputacije unatoč novonastalim i potencijalno negativnim okolnostima. Young također dodaje kako organizacije mogu oslušivati i obraćati pozornost na ono što govore i misle njihove javnosti. U slučaju da to ne čine, organizacije se mogu naći u situacijama u kojima moraju popravljati svoju reputaciju umjesto da je održavaju (cit. pr. Baker, 2001, 515).

I Skoko (2006, 244) ističe kako je ugled jedan od najvažnijih elemenata poslovanja organizacija. Tako navodi kako kriza za koju se na prvi pogled ne čini da bi mogla imati dramatične razmjere može imati toliko velik utjecaj na njezin imidž da dugoročno ugrozi njezin opstanak na tržištu. Upravo se u trenucima krize organizacije najčešće sjete poduzimati čitav niz aktivnosti kako bi spasile ugled. A ugled je bez dileme najdragocjenija imovina svake organizacije (Ibid, 245).

## **2.2. Pregled teorija kriznog komuniciranja**

Brojni autori i istraživači ističu važnost teorija za kvalitetno i cjelovito razumijevanje različitih fenomena, pa tako i krize i kriznog komuniciranja. Tomić (2013, 11) ističe veliku važnost teorije za kvalitetno bavljenje praksom te, objašnjavajući tezu „ništa nije tako praktično kao dobra teorija“, ističe kako su odnosi s javnošću otvorena profesija na koju je nužno gledati interdisciplinarno, a što nas dovodi do različitih teorija srodnih disciplina poput informacijsko-komunikacijskih, socioloških, etičkih, politoloških, marketinških i teorija menadžmenta.

Važnost teorija iz drugih disciplina ističe i Fearn-Banks (2011, 16), navodeći kako krizno komuniciranje može izvući korist iz čitavog niza teorija društvenih znanosti. Pritom naglašava kako se odnosi s javnošću, a time i krizno komuniciranje kao relativno mlade discipline, oslanjaju na teorije komunikacije uključujući teorije uvjeravanja i retorike, sociologije i psihologije. Zbog njihova uskog područja te obuhvaćanja elemenata koji su sastavio dio tematike ovog rada, možemo konstatirati kako je za tematiku krize, kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja bitno sljedećih šest teorija: teorija apologije, teorija obnove imidža, teorija difuzije, teorija dionika te teorija izvrsnosti.

### 2.2.1. Apologija

Objašnjavajući apologiju kao pojam, Hearit (2001, 501) je istaknuo kako je ona isprva bila okarakterizirana kao diskurs koji je tumačio na koji način pojedinci reaguju na optužbe o vlastitim prijestupima. Naknadno je njezino značenje preneseno i na organizacijski kontekst budući da su brojni teoretičari naglašavali kako se komunikacijski diskurs tijekom 20. stoljeća značajno promijenio, prebacivši se s pojedinca na organizaciju, odnosno korporaciju. Hearit naglašava kako su ti teoretičari zaključili kako diskurs dominantno proizlazi iz institucionalnih izvora te kako je kasnije prepakiran i testiran te potom suprotstavljen sudu javnosti. Fearn-Banks (2011, 16) ističe kako apologija nije ništa drugo doli reakcija organizacije prema njezinim javnostima na optužbe da je počinila kakvo nedjelo ili grijeh. Takvom reakcijom organizacija nastoji obraniti svoju reputaciju i zaštititi svoj imidž. Ona također ističe kako apologiju ne treba poistovjetiti s isprikom, budući da apologija može podrazumijevati aktivnost kojom organizacija želi odbaciti, objasniti ili se ispričati za neki događaj kroz vlastiti komunikacijski diskurs.

Hearit i Robinson (2010, 502) ističu kako postoji čitav niz pristupa koji su poduzeti s ciljem da jasno definiraju što zapravo čini apologiju kao ukupan pristup kriznom komuniciranju. Ukorijenjeni u generičkom pristupu proučavanju ove teorije i identificiranju što čini njezinu esenciju, većina pristupa nastoji izolirati kako najbolje definirati sastavne komponente apologije kao teorije. Hearit i Robinson ističu kako se većina pristupa proučavanju ove teorije svodi na interpretaciju studije apologije koju su formulirali autori Ware i Linkguel (1973), a koja se bazira na strategijama koje su apologeti u mogućnosti koristiti da se izvuku iz problematičnih situacija. Sellnow i Seeger (2013, 165) njihovu tipologiju strategija apologije dijele u dvije kategorije, od kojih svaka podrazumijeva po dvije strategije.

Tako su popravne strategije one usmjerene nastojanjima za zadržavanjem kredibiliteta komunikatora, bez nastojanja da se promijeni mišljenje javnosti o uključenim kognitivnim elementima. U sklopu ove strategije komunikatori imaju dvije opcije: poricanje koje je ujedno jednostavno odbijanje odgovornosti za optužbe koje terete organizaciju kao neistinite, a u slučaju nemogućnosti poricanja postojanja nekog problema teži se poricanju vlastite odgovornosti za nastali problem te učvršćivanje vlastitog položaja, identificirajuću strategiju koja se temelji na podsjećanje javnosti na prethodne, najčešće pozitivne odnose koji su vrijedili prije nego li se organizacija susrela s inkriminirajućim događajem (Hearit i Robinson, 2010, 503).

Druga skupina strategija proisteklih iz tipologije Warea i Linkguela, a koje opisuju Sellnow i Seeger (2013, 166), transformativne su strategije. Te strategije podrazumijevaju aktivnost komunikatora kojom on nastoji promijeniti mišljenje javnosti s kojom komunicira o situaciji s kojom se suočava. Da bi to učinili, komunikatori se mogu upustiti u (1) diferencijaciju, redefinirajuću strategiju kojom nastoje razdvojiti i razgraničiti činjenice, osjećaje, predmete ili odnose u širem kontekstu kroz koje javnost trenutno promatra situaciju te podijeliti jedinstveni kontekst u dva različita mišljenja (Hearit i Robinson, 2010, 503) ili (2) nadilaženje kojim se nastoji kognitivno spojiti činjenice, osjećaje, predmete ili odnose u širem kontekstu kroz koji se želi postići da javnost promatra i analizira situaciju (Sellnow i Seeger, 2013, 166). Hearit i Robinson ovu strategiju opisuju kao onu kada je apologet u mogućnosti redefinirati, tj. proširiti kontekst u kojem se dogodilo neko nedjelovanje koje se organizaciji stavlja na teret, a način na koji bi se takav kontekst učinio znatno apstraktnijim i nerazumljivijim za javnost (2010, 503).

Sellnow i Seeger (2013, 165) zaključuju kako ova teorija podrazumijeva čitav niz izazova i retoričkih opcija za komunikatore koji se suočavaju s kriznim situacijama. Jedno od ograničenja ove teorije jest da je ona, po svojoj prirodi, dominantno deskriptivna. Prema tome, najveća odgovornost za implikacije koje ona može imati u budućim krizama ostavljena je onima koji će se njome voditi u komuniciranju u kriznim situacijama. Sellnow i Seeger zaključuju kako, unatoč svim svojim ograničenjima, apologija ostaje teorijom koja istraživačima i praktičarima pruža snažnu osnovu za opažanje trendova u porukama koje komunikatori koriste suočavajući se s kriznim situacijama (Ibid).

### **2.2.2. Teorija obnove imidža**

Teorija obnove imidža bazira se na pretpostavci kako komuniciranje za vrijeme i nakon krize može značajno smanjiti negativne efekte koje kriza ima na legitimitet organizacije. Jednostavnije rečeno, komunikacija može ograničiti štetu uzrokovanu krizom (Zaremba, 2010, 110). Teorija obnove imidža nastavlja se na teoriju apologije. Prema njoj, organizacija utvrđuje što prijeti njezinoj reputaciji ili imidžu te također utvrđuje s kojim javnostima mora komunicirati i uvjeriti ih kako bi se održala i vratila svoj pozitivan imidž (Fearn-Banks, 2011, 17). I Brinson i Benoit (1996, 32) naglašavaju kako organizacije, kao i pojedinci, moraju razvijati, održavati, štiti i težiti povratu svojeg imidža u stanje pozitivnosti. Kad je imidž organizacije ugrožen, kao što je to slučaj u vrijeme krize, organizacije su prisiljene odgovoriti i poduzeti odgovarajuće korake. U takvim situacijama, one pokušavaju ponovno steći

povjerenje svojih dionika, minimalizirati negativan publicitet i povratiti organizaciju u stanje poslovne stabilnosti u kakvom je ona bila prije nego se kriza pojavila.

Benoit (2005, 407) ističe krajnju važnost imidža i reputacije neke osobe. Optužbe ili sumnje na počinjenje krivice imaju raznolikost suprotnih efekata. Korporacije mogu izgubiti poslove, političari potporu birača i izbore, ljudi prijatelje i pritom mogu na sebe navući široko neprijateljstvo. Zbog iznimne važnosti koju vjerodostojnost ima za nečiji imidž, prijetnja imidžu može štetiti nečijoj sposobnosti učinkovitog komuniciranja i djelovanja. Stoga ljudi i organizacije imaju čitav niz razloga da održavaju svoj pozitivan imidž. Sellnow i Seeger ističu kako se teorija obnove imidža sastoji uglavnom od tipologije strateškog komuniciranja koju pojedinci i organizacije mogu koristiti kako bi projicirali svoj što je moguće povoljniji imidž u kriznim situacijama. Potencijalna šteta prouzrokovana negativnim imidžem može biti višestruka. Klijenti mogu okrenuti leđa organizaciji, nastojeći je kazniti ili zahtijevati nova pravila u odnosu organizacije čiji imidž je ugrožen. Međutim, teorija obnove imidža pritom nije namijenjena da posluži onima koji žele manipulirati javnošću (2013, 168).

Fearn-Banks (2011, 18) ističe precizno definiranje problema i poznavanje uključenih javnosti kao važne elemente te ističe kako organizacije često zauzimaju pristup „ne donosite mi loše vijesti“ kojim se odbijaju suočiti s negativnim informacijama koje su prisutne u medijima ili drugim publikacijama koje su dostupne ciljnim javnostima. Na taj način, odbijanjem suočavanja sa stvarnošću mišljenja koje ljudi o njima imaju, nisu u mogućnosti kvalitetno procijeniti na koji način odgovoriti na situaciju. Organizacije bez dileme moraju znati koje javnosti imaju negativno mišljenje o njima i do koje mjere seže njihovo poznavanje organizacije. Fearn-Banks ističe kako u ovom slučaju vrijedi isto pravilo kao i kod klasičnih kampanja odnosa s javnošću, a to je da prvi korak u svakoj strateškoj komunikaciji treba predstavljati istraživanje koje će odgovoriti na ovo pitanje. Nastavno na negativne implikacije koje kriza može imati za organizaciju, Dezenhall i Weber (2007, 9) navode pojam kontrola štete koji je u izravnoj vezi s ovom teorijom. Navodeći kako taj pojam potječe iz vojne terminologije u kojoj označava način kako reagirati kad je plovilo pogođeno torpedom, oni objašnjavaju kako se ono, iako je doživjelo očitu štetu, može oporaviti i nastaviti svoju misiju, sve pod uvjetom da posada zna kako pravilno reagirati. Jednako kao i u ovom slučaju iz vojne terminologije, upravljači komunikacijom za vrijeme krize moraju se znati služiti pravim vještinama i komunikacijskim alatima koji mogu značajno umanjiti razarajuće efekte krize koje ona ima na imidž organizacije.



Teorija obnove imidža, posebno prema Benoitovoj (1995) tipologiji, jedna je od najšire primijenjenih teorija kriznog komuniciranja. Mogućnost primjene ove tipologije na čitav niz organizacija poput vladinih tijela, korporacija i neprofitnih organizacija, političara i drugih pojedinaca čine je vrlo privlačnom za istraživače i teoretičare. Strategije koje determinira ova strategija jednako su vrijedne u educiranju glasnogovornika, ali i izboru najboljeg pristupa kako riješiti kriznu situaciju. Ova je snaga istodobno i slabost. Neki teoretičari smatraju kako ova teorija pruža praktičarima strategije kojima mogu izbjeći kazne za neetično ponašanje. Iako ova teorija sama po sebi ne podrazumijeva zloupotrebu ovih strategija, Benoit podsjeća kako je primarna pretpostavka ove teorije kako bi eventualno kršenje etičkih standarda od strane organizacije trebalo biti riješeno otvoreno i iskreno. Osim toga, kod teorije obnove imidža postoji zabrinutost kako ona, kao i apologija, ima izražen deskriptivan karakter (Sellnow i Seeger, 2013, 172).

### **2.2.3. Teorija difuzije**

Teorija difuzije, odnosno teorija širenja ideja i inovacija, analizira na koji način pojedinci ili organizacije prihvaćaju nove ideje, prakse ili predmete. Ova teorija svoju važnost za krizno komuniciranje nalazi u činjenici kako krize stvaraju znatno veću potražnju i potrebu za informacijama, a sukladno tome raste potreba za njihovim širenjem i dostavljanjem uključenim dionicima. Analizirajući teoriju difuzije, Baskin, Arnoff i Lattimore (2011, 60) ističu kako ona podrazumijeva nekoliko faza kroz koje pojedinci prolaze prilikom prihvaćanja neke informacije. Prva je svjesnost koja označava izlaganje pojedinca nekoj ideji, slijedi interes u kojoj se pojedinac zainteresira za neku ideju, zatim procjena tijekom koje pojedinac razmatra ideju kao potencijalno korisnu, potom pokušaj u kojoj pojedinac isprobava ideju na drugima te, konačno, usvajanje, što označava fazu u kojoj pojedinac usvaja ideju nakon prethodno apsolvirane prethodne četiri faze.

Razvijajući dalje ovu teoriju, Fearn-Banks (2011, 18) ističe kako usvajanje neke ideje ovisi o tri varijable. Prva je prošlost koja podrazumijeva odgovaranje na pitanja poput: što se zapravo dogodilo i gdje se točno nalaze prethodni problemi i potrebe. Zapravo, potrebno je znati gdje se neki pojedinac trenutno nalazi prije nego li je sposoban donijeti odluku o eventualnim promjenama ili činjenju koraka naprijed. Drugu varijablu čine donositelji odluka, a koja podrazumijeva definiranje karakteristika tijela ili pojedinaca koji donose odluke, odnosno njihove sklonosti ili otvorenosti prihvaćanju promjene. Ova varijabla podrazumijeva i odgovor

na pitanja jesu li te osobe skupina istomišljenika koja ima velik utjecaj nad svima ostalima, kako iskustvo, starost, obrazovanje i ostale socioekonomske varijable utječu na proces donošenja odluka te je li takvo tijelo sastavljeno od lidera ili sljedbenika. Treća i posljednja varijabla jest inovacija, odnosno promjena. Ona definira pokazuje li inovacija očite prednosti i tek nekoliko nedostataka u odnosu na trenutnu i postojeću praksu te podrazumijeva li inovacija drastične promjene ili ona može jednostavno biti asimilirana u postojeću praksu.

Seeger i ostali (2002, 47) ovu teoriju analiziraju iz perspektive uloge medija u kriznoj situaciji, uzimajući u obzir pretpostavku kako je jedna od njihovih primarnih uloga zadovoljavanje potreba javnosti za informacijama. Prema njihovom stajalištu, mediji igraju vrlo važnu ulogu u difuziji informacija budući da je popunjavanje medijskog prostora jedna od vrlo korisnih metoda rješavanja i ublažavanja krize. Oni pritom navode stav Greenberga, Hofschirea i Lachlana (2011) koji navode kako je prisutnost neke informacije na televiziji i radiju vrlo korisno tijekom velikih i značajnih kriza, a što onemogućuje tumačenje kako javnostima u krizi neka informacija nije bila dostupna.

Zaključnu misao o ovoj teoriji sažeo je Tomić (2013, 84), navodeći kako ona tretira prihvaćanje inovacija kao racionalan proces u kojem ljudi pažljivo razmatraju inovacije. Međutim, brojne inovacije niskog angažiranja ne slijede nužno racionalan pristup koji se pretpostavlja u teoriji difuzije. Premda ova teorija nudi koristan koncept zaštite, točni procesi za prihvaćanje bilo koje osobite inovacije mogu varirati, što čini općenite zaključke vrlo teškima.

#### **2.2.4. Teorija dionika**

Teorija dionika (eng. *Stakeholder Theory*) omogućuje razumijevanje teorijske osnove za praksu odnosa s javnošću kroz analizu procesa kako dionici, odnosno skupine, pojedinci, ali i druge vanjske organizacije djeluju na primarnu organizaciju. Dionici s kojima organizacija mora otvoriti dijalog postaju njezine javnosti te su stoga one iznimno važne za praktičare koji upravljaju odnosima s javnošću organizacija. Kako navode Ulmer, Seeger i Sellnow (2005, 808), dionici su u svojoj osnovi publika za organizacijske poruke, a teorija dionika posljedica je općih sustava i perspektiva ovisnosti o resursu. Predlažući da organizacije moraju razviti jake veze sa svojim ciljnim javnostima kako bi stekle dragocjene resurse ili materijalni interes i tako smanjile neizvjesnost, jedna od središnjih postavki ove teorije jest da se organizacije moraju brinuti za potrebe dionika koji se nalaze izvan dosega osnivača ili dioničara organizacije.

Analizirajući ovu teoriju iz perspektive odnosa s javnošću, ona nedvojbeno nastoji prepoznati i upravljati različitim potrebama, vrijednostima i interesima raznih dionika (Ibid, 809).

Analizirajući ulogu dionika organizacije u kriznoj situaciji, Aspery (1993, 16) ističe kako krizno komuniciranje temeljeno na dobro razvijenim odnosima s ključnim javnostima imaju mnogo više šanse zaštititi, a nekad čak i povećati reputaciju organizacije u teškim trenucima. Uspješne priče pričaju one organizacije kojima upravo komunikacije održavaju odnose s dionicima organizacije, i to kao sastavni dio njihovih svakodnevnih poslovnih aktivnosti.

Tomić (2013, 39) dalje objašnjava kako je jedan od prvih autora koji je isticao važnost upravljanja odnosa s dionicima bio R. E. Freeman (1984) koji se zalagao za razmatranje dionika kao dijela većeg procesa strateškog planiranja. Promatrajući ovaj proces, Freeman ističe kako će organizacije koje razvijaju jake veze, uključujući komunikacijske kanale s ciljnim javnostima vjerojatno zadržati konkurentnu prednost ispred organizacija koje to ne čine. Tomić dalje ističe kako je ključna ideja u njegovu radu da organizacije i dionici mogu i trebaju uzajamno utjecati jedni na druge u tekućem procesu prilagodbe. Budući da su organizacije ovisne o svojim dionicima zbog različitih resursa kojima ovi raspolažu, ove skupine imaju mogućnost i sposobnost zadržati svoje resurse ako se o važnim pitanjima ne slažu s organizacijom.

Cutlip i dr. (2003, 348) definiraju identificiranje dionika u kriznoj situaciji kao važan proces kojim se utvrđuju oni koji su uključeni u neku kriznu situaciju ili su pogođeni njome. Nositelje interesa, odnosno dionike izdvajaju pritom kao pojedince koji su dio istog sustava kao i organizacija. Oni su u međusobno ovisnim odnosima s organizacijom, što znači da ono što oni znaju, osjećaju i čine ima utjecaj na organizaciju i obrnuto. Kako bi što kvalitetnije izgradile i održavale uzajamno korisne odnose, organizacije povremeno moraju provoditi raščlambe dionika kako bi mogle pratiti kako politika pojedinih organizacija, njihova procedura, odluke, postupci i ciljevi utječu na druge. Cutlip i dr. zaključuju kako se različite grupe nositelja interesa mogu poredati i ocjenjivati prema stupnju u kojem je svaka od njih međuovisna s organizacijom u problemskoj situaciji.

Ulmer, Seeger i Sellnow citiraju i Pauchanta i Mitroffa (1992) koji smatraju da za vrijeme kriznih situacija organizacija može imati različite ciljne javnosti, odnosno dionike, što nije slučaj u normalnim uvjetima njihova poslovanja. Uz to, komunikacijske potrebe tih dionika mogu biti različite oviseći o organizacijskoj situaciji. Jednom kada organizacije prepoznaju svoje ključne ciljne javnosti, one trebaju ocijeniti njihov odnos sa svakom skupinom i onda

raditi na izgradnji uzajamno korisnih, odnosno dvosmjernih simetričnih odnosa. Tomić (2013, 40) zaključuje kako je analiza dionika nedvojbeno opsežan proces koji obuhvaća organizaciju koja ispituje svoje aktivnosti, strukturu, povijest i ulogu u društvu. Iz perspektive teorije dionika, organizacije moraju procijeniti snage i slabosti njihovih ključnih dionika. Radeći to, osoblje odnosa s javnošću treba prepoznati pitanja koja se odnose na to koji dionici odobravaju ili ne odobravaju organizacijske aktivnosti i imaju li ta pitanja važnosti za dionike ili ne. Komunikacijski specijalisti odnosa s javnošću trebaju tijekom vremena raditi na razumijevanju bitnih poslovnih trendova u njihovoj okolini i na stvaranju uzajamno korisnih odnosa s ovim skupinama dionika (Ibid, 41).

Konačno, zaključujući svoju raspravu o teoriji dionika, Zaremba (2010, 88) ističe kako teorija dionika primijenjena na krizno komuniciranje sugerira kako je potrebno vrijeme da bi se razvili kvalitetni odnosi između organizacije i njezinih dionika. Taj proces razvijanja odnosa nije nešto na čemu bi trebalo početi raditi tek nakon što su komunikacijski prioriteti već postavljeni. Upravo razvoj tih odnosa prema ovoj teoriji treba biti prioritet.

#### **2.2.5. Situacijska krizna teorija komunikacije**

Situacijska krizna teorija komunikacije jedna je od teorija koja je najprimjenjivija na područje kriznog komuniciranja. Ova se teorija usredotočuje na percepciju javnosti i njihovo odobravanje postupanja organizacije suočene s krizom ili kontroverzom te pruža nekoliko specifičnih skupina strategija kojima organizacija može, ovisno o intenzitetu i vrsti krizne situacije, održati povoljnu poziciju. Coombs i Holladay (2002, 183) ističu kako ova teorija zapravo razvija preskriptivni sustav prilagođavanja kriznih strategija karakteristikama krizne situacije s kojom se organizacija suočila, sve s ciljem zadržavanja povoljne reputacije koja pridonosi legitimaciji organizacije.

Heath i Coombs (2006, 203) dodaju kako se ova teorija razvila iz konvergenijskih crta komunikacijskog istraživanja koje tvrde kako je učinkovitost komunikacijskih strategija ovisna o karakteristikama situacije, služeći se glavnim argumentom kako situacija pomaže odrediti prikladan odgovor. Stoga, ako potpuno razumije prirodu krizne situacije, onaj koji njome upravlja može izabrati najprikladniji odgovor. Choi i Lin (2009, 204) također objašnjavaju kako su se istraživači koji su se bavili proučavanjem ove teorije složili kako emocionalni odgovori uključenih javnosti na kriznu situaciju imaju važne implikacije na samo krizno komuniciranje.

Oni ističu kako se ova teorija ne bavi dovoljno odgovorima javnosti općenito, kao i njihovim emocijama koje izaziva krizna situacija.

Tomić (2013, 98) ističe kako ova teorija također počiva na pretpostavci kako menadžeri u krizama koriste strategije kao odgovor na krizu u očuvanju ugleda organizacije. Ugled, odnosno reputacija organizacije važan je resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi organizacije, cijenu dionica, prodaju i dr. Situacijska teorija krizne komunikacije dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacija izbor strategije koja će najbolje odgovarati prijetnji koju nedvojbeno predstavlja kriza, odnosno krizna situacija.

Nakon što su se suočile s krizom te klasificirale krizu u jednu od navedenih kategorija, Sellnow i Seeger (2013, 93) ističu kako situacijska krizna teorija komunikacije predviđa da organizacije odaberu jednu od odgovarajućih strategija odgovora. Coombs i Holladay (2002, 159) također prepoznaju kako se ova teorija može upotrijebiti u doslovnom smislu u situacijama kada organizacije žele manipulirati percepcijom dionika kako bi izbjegle odgovornost i kaznu za njihove propuste. Pritom inzistiraju kako je fundamentalna pretpostavka ove teorije ipak stav da je reputacija organizacije sekundarni prioritet, a ljudski životi i sudbine ipak primarni.

Nadopunjujući ovo razmišljanje, Tomić (2013, 101) citira klasifikaciju kriznih strategija Heatha i Coombsa (2006) te navodi kako ovi autori sažimaju dostupne strategije u ukupno četiri kategorije. Strategije poricanja tvrde da kriza ne postoji, odnosno poriču njezinu aktualnost, pokušavaju dokazati da odgovornost za kriznu situaciju ne leži na organizaciji ili žele stvoriti dojam da organizacija zapravo ispašta zbog tuđih grijeha. Strategije umanjivanja pokušavaju minimizirati organizacijsku odgovornost za krizu putem javnog izražavanja isprike za nastale okolnosti, ili nastoje umanjiti stvarnu ozbiljnost krizne situacije za samu organizaciju, ali i njezine dionike putem opravdavanja vlastitih postupaka. Strategije ponovne izgradnje podrazumijevaju aktivnost kojom organizacije nude nadoknadu onima koji trpe ili osjećaju posljedice krizne situacije ili isprike za uzrokovanje krizne situacije. Posljednja skupina strategija su strategije pojačavanja koje podrazumijevaju uključivanje prikaza o prošlom dobrom djelovanju organizacije i njezinom potpomaganju te hvaljenje subjekata uključenih u kriznu situaciju. Ova posljednja skupina strategija samo su dopunske i moraju se koristiti s jednom od preostale tri kategorije (Ibid, 203).

Sumirajući svoja razmišljanja o ovoj teoriji, Sellnow i Seeger (2013, 95) navode kako je njezina osnovna i primarna snaga upravo kapacitet za provedbu kvantitativne analize te kako je ona jedna od rijetkih teorija koja se koristi u eksperimentalnom projektiranju. Coombs (2009, 110)

ovo razmišljanje nadopunjuje tvrdnjom kako je ona predvidljivija nego deskriptivna budući da je istraživači smatraju dovoljno fleksibilnom da bi je primijenili u čitavom nizu okolnosti. Unatoč toj fleksibilnosti, njezino ograničenje leži u činjenici da je uokvirena u studije o reputaciji. Pretpostavke mogu biti povučene glede suptilnosti poruka koje upotpunjuju svaku od strategija predviđenim ovom teorijom te etičkim okvirom njihovih primjena u praksi. Unatoč tome Coombs zaključuje kako su takve pretpostavke sekundarne u ovoj teoriji. Ako retorička suptilnost ili etička kompleksnost predstavlja primarni fokus proučavanja prakse, ona ipak ne bi trebala biti primarni izbor za proučavanje.

### **2.3. Uzroci i vrste kriznih situacija**

Brojni autori ističu kako je nemoguće specificirati i potpuno definirati listu i popis potencijalnih kriznih situacija s kojima se neka organizacija može susresti i suočiti. Istraživači kriza i kriznog komuniciranja razvili su nekoliko sustava klasifikacije uzroka i vrsta kriznih situacija, sve s ciljem lakšeg razvoja sustava planiranja i komuniciranja i tako maksimalno smanjivanja razine nesigurnosti u trenutku kad se krizna situacija zaista i pojavi.

U tom smislu Coombs (2012, 72) ističe kako krizne situacije, ovisno o njihovim uzrocima i specifičnostima, mogu zahtijevati angažman različitih profila članova kriznih timova, razvijanje odnosa s različitim skupinama dionika i samim time upotrebe potpuno različitih strategija djelovanja i komuniciranja. On ističe primjer kako se kriza proizvoda s tvorničkom greškom potpuno razlikuje od krize izazvane nekom glasinom. Prvi primjer zahtijeva od organizacije reakciju prema svima onima koji su izravno oštećeni greškom spomenutog proizvoda, pruži im instrukcije na koji način vratiti proizvod s oštećenjem te informira dionike organizacije o potencijalnom financijskom učinku povlačenja proizvoda. S druge strane, glasina zahtijeva odgovor kojim će se prezentirati istina potrošačima i kako bi se zaustavilo daljnje širenje informacija od strane samog izvora glasine.

Luecke (2005, 22) ističe kako bi bilo nemoguće nabrojiti sve moguće krize u kojima se organizacija može naći, ali razumijevanje mogućih vrsta rizika, kriza i njihova klasifikacija može umnogome pomoći organizacijama i njihovim upravljačima da ustanove one krize koje trebaju izbjeći i za koje se trebaju pripremiti. On pritom ističe kako su mnoge tvrtke iz vlastitog iskustva naučile kako je potrebno pomno pratiti uzroke rizika svojstvene njihovoj djelatnosti i planirati što će poduzeti u slučaju da se one zaista i ostvare.

Analizirajući sve krize s kojima se organizacija može susresti, autori u pravilu zauzimaju dva pristupa. Tako ili analiziraju njihove uzroke i klasificiraju ih prema čimbeniku koji je krizu uzrokovao ili ih analiziraju i razvrstavaju sukladno njihovim karakteristikama, brzini nastajanja, trajanju ili vrsti posljedica koje one mogu imati na samu organizaciju. U nastavku navodimo pregled obaju pristupa: klasifikacije na temelju čimbenika koji su uzrokovali krizne situacije te čimbenicima koji determiniraju karakteristike krize osim njihovih uzroka poput trajanja, brzine nastajanja ili vrste posljedica koji omogućuju pregled tipologija krize i definiranje njezinih vrsta.

### **2.3.1. Uzroci kriznih situacija**

Luecke (2005, 22) navodi kako bi bilo nemoguće nabrojiti sve moguće uzroke poslovnih kriza, ali pritom ističe kako razumijevanje glavnih vrsta rizika s kojima se organizacija može susresti može biti značajna pomoć organizaciji da ustanovi na koje se krize ona treba pripremiti u budućnosti. Luecke tako dovodi u vezu rizike s kojima se organizacija susreće s njezinom djelatnošću, odnosno jedinstvenom vrstom poslovanja. On tako navodi kako primjerice proizvođač medicinskih uređaja može biti izložen riziku sudskih tužbi zbog mogućih ozljeda ili štetnih nuspojava kod korisnika tih uređaja. Luecke dalje razrađuje i klasificira moguće uzroke kriznih situacija svojstvene djelatnosti kojom se pojedine korporacije bave. On tako razlikuje četiri osnovne skupine tvrtki koje su najizloženije kriznim situacijama.

Velike zrakoplovne tvrtke prva je skupina za koju Luecke piše kako je, statistički gledano, putnik koji putuje s velikim zračnim prijevoznikom sigurniji nego da je odabrao bilo koji drugi način prijevoza. Ipak, jedan jedini pad zrakoplova ravan je katastrofi. Svi veliki prijevoznici svjesni su te opasnosti i usredotočuju se na mogućnost pada zrakoplova, na to kako ga spriječiti i kako se nositi s eventualnim posljedicama ako se to dogodi. Većina velikih zrakoplovnih kompanija dobro je pripremljena i za djelovanje te komunikaciju u slučaju otmice zrakoplova.

Kemijske i naftne kompanije čine drugu kategoriju. Ove tvrtke, kako navodi Luecke, moraju uvijek paziti na mogućnost eksplozije i ispuštanja otrovnih tvari u okoliš. Svaki takav događaj može uzrokovati ozbiljnu krizu.

Proizvođači hrane treća su kategorija tvrtki. Današnja prerada golemih količina mesa, mliječnih proizvoda i druge hrane znači da se velike količine pokvarenih ili čak smrtonosnih proizvoda mogu vrlo brzo distribuirati na velikom zemljopisnom području i nanijeti štetu prije nego se

problem uopće uoči. Luecke navodi i primjer za ovu situaciju, kada je 2001. godine najveći proizvođač govedine na svijetu, IBP Inc. morao povući čak 255 tona (govedine, svoju količinu dnevne proizvodnje, a iz razloga jer je bila zaražena bakterijom Escherichia coli. Prije nego je objavljeno da se povlači s tržišta, meso je već bilo distribuirano u 31 državu SAD-a, a velik dio kupci su već konzumirali. Luecke zaključuje kako niti mali proizvođači nisu pošteđeni ovakvog rizika, budući da su različite epidemije financijski uništile mnoge proizvođače i razorile poljoprivredne zajednice.

Tvrtke za financijske usluge posljednja je kategorija tvrtki koja podrazumijeva trgovce vrijednosnim papirima (brokere, dilere) koji imaju dugu povijest neugodnih situacija u komunikaciji i odnosima s javnošću i kriza iz perspektive povjerenja klijenata. Luecke ovdje navodi kako su većinu njih uzrokovali loši savjeti o ulaganju pojedinih brokera. Takve se situacije obično rješavaju arbitražom, a veću štetu donose slučajevi u kojima brokerska tvrtka propusti temeljito ispitati ulaganja što su ih njezini predstavnici preporučivali (Ibid, 24).

Mogućim uzrocima krize bavio se i Lerbinger (1997) koji je kategorizirao ukupno osam tipova kriznih situacija koje je pripisao dvama uzrocima; nepravilnostima u upravljanju i silama iz okruženja. Tih osam kategorija uključuje sljedeće:

- prirodne krize poput azijskog cunamija koji je pogodio zemlje, vlade, korporacije, kompanije te živote i društvenu infrastrukturu milijuna ljudi,
- tehnološke poput Mercedes A klase koji je imao konstrukcijsku pogrešku i prevrtao se na testiranju,
- konfrontacijske s kojom se suočio Shell Oil čije su benzinske postaje doživjele bojkot potrošača nakon što je kompanija odlučila potopiti naftnu platformu Brent Spar u Sjeverno more,
- malevolenciju što podrazumijeva situaciju kad građani djeluju na svoju ruku kao što je slučaj Tylenol ili izravna akcija sudionika kampanja za prava životinja, poput postavljanja eksploziva pod automobile direktora kompanija koje prodaju kozmetičke proizvode testirane na životinjama,
- iskrivljene vrijednosti uprave poput situacije Barings Banka koja je prestala s radom nakon što je uprava optužena za gledanje kroz prste odmetnutom brokeru koji je krio pojedinosti o golemim gubicima koje je nanio banci na tržištu valuta,



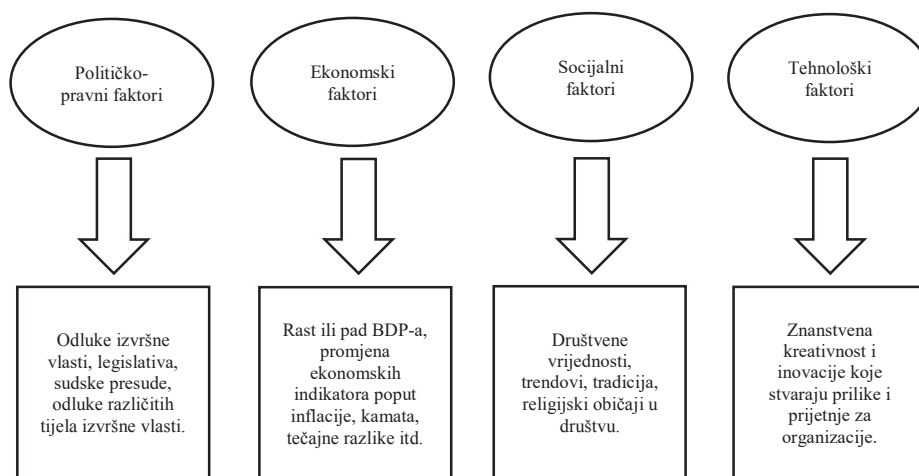
- prijevaru čiji primjeri uključuju laganje zaposlenicima o količini novca u mirovinskim fondovima nakon što su ga direktori upotrijebili za pomoć u poslovanju kao što je bio slučaj s britanskim izdavačem Rupertom Maxwellom i skupinom nacionalnih tiskovina Mirror Group,
- nepravilnosti u radu uprave poput situacije s kompanijom Enron kod koje je praksa višeg menadžmenta bila nezakonita i neetična te konačno poslovne i
- gospodarske koje podrazumijevaju nastanak ili propast brojnih malih kompanija na području informatičke tehnologije krajem 90-ih godina, a koje pokazuju kako na organizacije mogu utjecati gospodarska kretanja (cit. pr. Langford, 2009, 434).

I Black (1989, 102) je krizne situacije podijelio na temelju razlika između njihova uzroka, razlučivši tako krize na „poznato nepoznato“ i „nepoznato poznato“. Prvo uključuje nezgode nastale zbog prirode organizacije i njezinih aktivnosti. Nepoznato poznato predstavlja događaje koji se ne mogu predvidjeti, a mogu biti uzrokovani ponašanjem zaposlenika, nepovezanim događajima ili nepredvidljivim okolnostima.

Tomić (2008, 362) navodi kako je pitanje uzroka krize jedan od ključnih elemenata procesa kriznog komuniciranja. On ističe kako se uzroci krize u suvremenoj literaturi koja proučava krizno komuniciranje najčešće dijele na vanjske i unutarnje. Tako vanjski uzroci kako i sama riječ sugerira nastaju u okolini izvan organizacije. Pritom se smatra kako organizacija nema velikog utjecaja na te uzroke budući da oni najčešće podrazumijevaju prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd. S druge strane, unutarnji uzroci krize često nisu vidljivi onima koji krizu proučavaju iz perspektive izvan organizacijskog sustava. U krize s unutarnjim uzrocima Tomić ubraja lošu organizaciju rada, narušene međuljudske odnose, nestručnost i nemoral uprave, korupciju, nezdrav rivalitet, nepostojanje korporacijske kulture, loše uvjete rada, nerealne ciljeve sindikata, nedostatak komunikacije itd.

### 2.3.1.1. Krize nastale u vanjskom okruženju organizacije

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 54) analiziraju krizne situacije na temelju okruženja organizacije iz kojeg ona dolazi te sukladno tome nude klasifikaciju kriza izazvanih izvan organizacije. Oni navode kako svaka organizacija posluje u sklopu kompleksne mreže političko-pravnih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških silnica koji, kao što je prikazano u slici 1, zajednički čine cjelovito organizacijsko eksterno okruženje koje se može nazvati i makrookruženjem. Oni navode kako bilo kakve promjene u jednom od ovih područja mogu rezultirati krizom za organizaciju.



Slika 1: Krize i vanjsko okruženje organizacija (Crandall, Parnell i Spillan, 2014, 54).

#### 2.3.1.1.1. Političko-pravni faktori

Političko-tehnološke sile podrazumijevaju različite posljedice odluka donesenih od strane lidera u izvršnoj vlasti, kao posljedica postojećih i novih zakonskih propisa ili odluka sudske vlasti, kao i odluka formuliranih od strane različitih regulatornih komisija i agencija na svim razinama vlasti. Zajedno s ostalim silama, političko-pravni faktori katkad mogu izravno utjecati na različite tvrtke u istoj industriji, i to opet na različite načine. Crandall, Parnell i Spillan (Ibid) tako kao prvi od faktora iz ove kategorije navode politički motivirane događaje za koje navode primjer terorističkih napada na SAD 2001. godine nakon kojih je uslijedio čitav niz političkih odluka koje su istodobno stvorile i prilike i prijetnje. Oni ističu i primjer kako je vojna intervencija SAD-a u Iraku snažno utjecala na promjenu oglašivačkih i komunikacijskih kampanja američkih korporacija koje su značajno smanjivale mijenjale koncepte strahujući da

će emitiranje njihovih promotivnih poruka usporedo s medijskim ratnim izvješćima iz Iraka stvoriti dojam njihove bešćutnosti.

S druge strane, Cummings (2003), King (2003) i Trachtenberg (2003) redom ističu kako je s druge strane ovaj vojni sukob otvorio značajne prilike za građevinske kompanije koje su ciljale na lukrativne poslove u obnovi razrušenog Iraka (cit. pr. Ibid, 55). Zakonski propisi također su važan element iz kategorije političko-pravnih faktora budući da većina društava ima zakone i propise koji značajno utječu na poslovne operacije tvrtki. Tako Hartley (1993, 39) ističe kako je unatoč činjenici da su detalji koji uređuju pravno okruženje gotovo uvijek komplicirani, oni se katkad mogu promatrati kao posljedice i odgovore na neku od organizacijskih ili industrijskih kriza koje su se dogodile.

Na tragu ove tvrdnje Fortier (2008, 14) ističe primjer krize uzrokovane bolešću kravljeg ludila koje je u kanadskoj državi Alberti 2003. godine uzrokovala značajne gubitke proizvođačima proizvoda od govedine. Zbog panike koja je tada nastala, smrt jedne krave u toj državi uzrokovala je zatvaranje granica, masovno klanje goveda što je uzrokovalo osjetan pad cijene govedeg mesa. Pritom se ovo može promatrati primjerom dvostruke krize: primarne koja je nastupila samom epidemijom te sekundarne koju su uzrokovale reakcije na nju (Crandall, Parnell i Spillan, 2014, 57).

#### 2.3.1.1.2. Ekonomski faktori

Ekonomski faktori i sile također mogu biti izvor i uzrok organizacijskih kriza. Razvoj ili pad BDP-a i promjene ostalih ekonomskih indikatora poput inflacije, razine kamata ili vrijednosti valuta mogu biti problematične za mnogo kompanija. Ostali faktori poput prezaduženosti ili rast cijena energenata također mogu stvoriti čitav niz izazova za kompanije iz različitih sektora (Ibid). Crandall, Parnell i Spillan kao prvi faktor iz ove kategorije ističu prezaduženost kojeg karakteriziraju kao jedan od uzroka velike ekonomske krize u SAD-u. Pad opće potrošnje koji se pojavio kao logična posljedica prezaduženosti osjetno je usporio ekonomiju te stvorio recesiju koja je brojne korporacije stavila u poziciju da smanjuju troškove, otpuštaju djelatnike, smanje ulaganja u sigurnost proizvodnje, sve što izravno može uzrokovati čitav niz različitih kriznih situacija.

Drugi faktor iz ekonomske kategorije su oscilacije u cijenama nafte. Obrazlažući ovaj faktor Michaels i Trotman (2005) tako navode kako brojne promjene u ekonomskim silama mogu stvoriti krize koje prožimaju cijelu jednu industriju u kojoj su neke tvrtke bolje, a neke lošije pozicionirane. Jedan od primjera takve industrije su one ovisne o cijeni nafte poput

avioindustrije i automobilske industrije. Primjerice, očekivanja kako bi cijene nafte i goriva mogle dugo ostati visoke značajno će utjecati na potražnju, a potom i prodaju većih automobila poput sportskih automobila, SUV vozila i teretnih vozila, dok će povećati potražnju za manjim, energetski učinkovitijim vozilima (Stewart, 2008, Taylor, 2008). Zbog različitih zakonskih regulacija kojima je cilj bio regulirati cijenu goriva i potrošnju kod novoprodučenih automobila koja se mijenjala za vrijeme režima predsjednika Busha i Obame, potencijalna političko-pravna kriza transformirala se u krizu znatno širih razmjera koja je imala velikog utjecaja na nekoliko vrlo značajnih proizvodnih industrija u SAD-u (cit. pr. Crandall, Parnell i Spillan, 2014, 59).

#### 2.3.1.1.3. Socijalni faktori

Socijalni faktori također mogu uzrokovati čitav niz kriznih situacija, a podrazumijevaju niz čimbenika poput društvenih vrijednosti, trendova, tradicija i religijskih praksi. Potencijalne krizne situacije proistekle iz socijalnih faktora mogu dovesti do gubitka povjerenja i ljuđe usmjerene prema korporacijama te do čitavog niza oblika izražavanja nezadovoljstva poput bojkota, kritičkih web stranica i negativnog publiciteta. Brz razvoj tehnologije i društvenih mreža dodatno su povećali brzinu kojom se izrazi navedenog nezadovoljstva mogu proširiti društvom (Ibid, 60). Nepovjerenje u poslovnu zajednicu i antikorporativni sentiment potrošača prvi je iz kategorije socijalnih faktora koji dominantno dolazi do izražaja kad se prosječni pojedinci počnu voditi različitim glasinama koje su uglavnom u domeni nevjerojatnih tvrdnji, ali koje iz čitavog niza razloga padaju na plodno tlo većine potrošača.

Crandall, Parnell i Spillan citiraju Catoa (1982) i Barretta (2011) koji navode primjer tvrtki Procter&Gamble i Massey Energy, koje su se obje našle pod lupom javnosti zbog glasila; prva zbog navodne povezanosti sa sotonističkim pokretom, a druga zbog navodne loše brige o zaštiti radnika u svojim rudnicima. Obuzetost postizanjem dobrih cijena sljedeći je element iz kategorije socijalnih faktora o kojima pišu Crandall, Parnell i Spillan. Oni navode tvrdnju da korporacije, vodeći brigu primarno o postizanju dobrih cijena, često zanemaruju komponentu kvalitete pri čemu im pritisak potrošača zbog takvih pitanja može stvoriti dodatne probleme i nove krizne situacije. Socijalna jednakost jedan je od posebno vidljivih trendova u zapadnim demokracijama u proteklom razdoblju, a koji podrazumijeva nastojanja korporacija da osigura jednak pristup svim korisnicima njihovih usluga, neovisno o njihovim razlikama, prvenstveno onim rasnim. Moguća dvostruka mjerila koje determiniraju rasne razlike mogu za korporacije

stvoriti golem problem u vrlo kratkom razdoblju (Ibid, 61). Trend zdravog življenja primjer je kako socijalne silnice mogu istodobno rezultirati prilikama za kompanije iz jedne industrije, istodobno stvarajući problem onima iz druge. Primjerice, trend inzistiranja na zdravom životu koji se pojavio 90-ih godina prošlog stoljeća rezultirao je pozitivnom eksplozijom različitih kompanija u industrijama poput one sportskih pića, dodataka prehrani, fitness centara itd. S druge strane, ovaj je trend stvorio čitav niz problema i kriznih situacija za kompanije iz duhanske industrije, alkoholnih pića i restorana brze prehrane, svi koji su se zahvaljujući ovom trendu našli pod pritiskom različitih skupina negativno nastrojenih potrošača i aktivista (Ibid, 62).

Konačno, briga za okoliš i održivi razvoj silnica je u posljednje vrijeme koja privlači iznimno velik broj ljudi u SAD-u i Europskoj uniji, a koju je Bruntland (1987, 54) definirao kao razvoj koji ostvaruje potrebe trenutnog svijeta bez kompromitiranja mogućnosti novih generacija da zadovolje svoje buduće potrebe. Funkcioniranje po ovom principu za korporacije može stvoriti značajne dodatne troškove, ali i uključivanje u različite inicijative koje neće uzrokovati krizne situacije za korporacije. Raspravljajući o održivom razvoju, Crandall, Parnell i Spillan (2014, 63) zaključuju kako se pitanja za korporacije najčešće tiču tehnologije kojom se one služe u proizvodnji svojih proizvoda kod kojih leži najveća prijetnja za eskalaciju pojedinih njihovih kriznih situacija.

#### 2.3.1.1.4. Tehnološki faktori

Ova skupina faktora podrazumijeva znanstvene inovacije i unaprjeđenja koja istodobno proizvode i prilike i prijetnje za korporacije. Brzina tehnoloških promjena razlikuje se od industrije do industrije i može utjecati na poslovanje korporacija, ali i njezinih proizvoda i usluga. Crandall, Parnell i Spillan tako ističu zamku novih tehnologija kao prvi element u ovoj kategoriji koji podrazumijeva da tehnologija može biti i prilika za korporacije, ali istodobno i izvor kriznih situacija (Ibid, 64). Nove tehnologije mogu desetkovati pojedine industrije i potpuno pomaknuti fokus s jedne industrije na drugu. Tehnološke promjene tako same sebi mogu proizvesti opoziciju i negativne poteze poput krađe informacija putem hakiranja ili neautoriziranog upada u korporativne informacijske sustave, što je sve čest razlog za izbijanje krize.

Drugi razlog iz ove kategorije koji navode isti autori jest otpor tehnologiji. Ovaj uzrok krize tako podrazumijeva izražavanje sumnji u tehnologiju i odbijanje njezinog korištenja. Kako navode Crandall, Parnell i Spillan, sagledavajući ovaj uzrok iz perspektive kriznog

menadžmenta, oni ističu kako postoji čitav niz razloga što pojedine organizacije ili njihovi zaposlenici ili korisnici odbijaju koristiti blagodatni tehnologije i sve prednosti koje ona podrazumijeva. Odbijanje korištenja novog softvera od strane zaposlenika banke ili računovodstvenog servisa, korištenja e-maila od strane starijih i tradicionalnijih učitelja u osnovnim školama ili računalnih sustava koji mogu unaprijediti sustav nabave u velikom maloprodajnom lancu samo su neki od primjera ovog uzroka krize (Ibid, 65).

### **2.3.1.2. Krize nastale unutar organizacije**

Prema istraživanju Instituta za krizni menadžment iz 2010. godine, više od 80 % kriznih situacija s kojima se suoče organizacije uzrokovane su ljudskim faktorom, i to unutar organizacijskih sustava. Naime, podaci iz ovog istraživanja pokazuju kako je 50 % kriznih situacija u 2010. godini izazvao menadžment, a 32 % zaposlenici organizacija. Ove je rezultate moguće analizirati kroz stavove Carrola i Buchholza (2003, 43) koji ističu kako krize unutar organizacije uzrokuju, za razliku od kriza s vanjskim uzrocima poput prirodnih nepogoda, pojedinačne greške koje kad ih se naknadno promatra, nisu ništa drugo doli katastrofalnih primjera upravljanja. Crandall, Parnell i Spillan (2014, 35) zaključuju kako se nižerangirani zaposlenici, kad nisu sigurni kako reagirati u nekim rizičnim situacijama, često obraćaju svojim pretpostavljenima za savjet. U situacijama kad u procesu upravljanja kompanijama nedostaju odgovarajuće razine komponente etičnosti, običan se rizik može pretvoriti u ogromnu krizu. Oni tako definiraju tri najčešća uzroka kriza započetih i nastalih unutar organizacijskih sustava.

#### **2.3.1.2.1. Nasilje na radnom mjestu**

Griffin i Lopez (2005, 988) skovali su termin „loše ponašanje“ kako bi okarakterizirali aktivnosti štetne za organizaciju i njezine zaposlenike te taj termin iskoristili za klasifikaciju ovog pojma u ukupno četiri potkategorije. Zastranjivanje podrazumijeva ponašanje koje krši prihvaćene norme organizacije i sastoji se od niza sitnih akata koji štete samoj organizaciji poput odlaska ranije s posla, nepotrebnog trošenja organizacijskih resursa, krađe i uništavanja opreme. U ovu kategoriju oni ubrajaju i interpersonalno zastranjivanje koje uključuje loše ponašanje prema drugim pojedincima poput verbalnih napada, vrijeđanja, tračanja i seksualnog uznemiravanja. Agresija podrazumijeva sve agresivno ponašanje koje ne podrazumijeva fizičko nasilje. Antisocijalno ponašanje podrazumijeva niz postupaka i ponašanja koji mogu uzrokovati fizičke, financijske, psihološke ili emocionalne posljedice na drugog pojedinca. Kad ponašanje postane fizičko, ono se smatra nasiljem na radnom mjestu. Od svih kategorija, ova uzrokuje

daleko najviše kriznih situacija u organizacijama, a vrlo je često i predmet različitih istraživanja. Unatoč tome, ali i čitavom nizu sigurnosnih mehanizama unutar organizacija, ono je i dalje jedan od gorućih problema u organizacijama kad govorimo o mogućim krizama izazvanima iznutra. Crandall, Parnell i Spillan (2014, 35) zaključuju kako ovakve situacije vrlo često završavaju povratkom zlostavljanog zaposlenika na radno mjesto s osnovnim motivom osвете pretpostavljenom koji je zlostavljanje tolerirao ili ga sam počinio. Takve ekstremne situacije mogu imati katastrofalne posljedice na organizaciju i njezinu reputaciju.

#### 2.3.1.2.2. Ljudske pogreške

Krize uzrokovane ljudskim faktorom u organizacijskim sustavima ne moraju nužno podrazumijevati zlu namjeru, odnosno ciljano ponašanje koje će uzrokovati krizu. Tako u kategoriju ljudskih pogrešaka ulaze različite situacije koje podrazumijevaju pogreške zaposlenika organizacije koje posljedično mogu izazvati različite industrijske ili tehnološke nesreće.

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 36) ističu kako je vjerojatnost za takve ljudske pogreške velika kad je radno okruženje unutar organizacije kompleksno i čvrsto povezano. Objasnjavajući pojam čvrste povezanosti, oni citiraju Perrowa (1999) koji je naveo kako scenarij čvrste povezanosti može dovesti do tzv. „normalnih nesreća“. Pritom se pojam čvrste povezanosti može objasniti kao međuovisnost pojedinih odjela, timova ili ostalih skupina unutar nekog organizacijskog sustava. Što je veći stupanj međuovisnosti između tih organizacijskih cjelina, to je stupanj čvrste povezanosti veći. Ovaj koncept može se primijeniti i na ovisnost pojedinih odjela unutar organizacija o nekim vanjskim dobavljačima.

Dodatno objašnjavajući ove povezanosti, Perrow je istaknuo primjer restorana te povezanosti između kuhara, osoblja koje čisti, osoblja koje poslužuje goste te dobavljača namirnica bez kojih kuhari ne mogu „proizvoditi“ osnovni proizvod koji sustav potom prodaje svojim kupcima. Sve su ove skupine međusobno povezane, a nenamjerna pogreška jedne od njih reflektirala bi se na čitav sustav i utjecala na sve njih u gotovo jednakoj mjeri. Perrow je, razlažući moguće implikacije ljudske pogreške koja može dovesti do velikih kriza, istaknuo kako u lancu međusobne povezanosti pojedinih organizacijskih funkcija, ali i nekih vanjskih čimbenika poput dobavljača, samo jedna naizgled obična, „normalna pogreška“ može učiniti da veliki dio organizacijskog sustava postane nefunkcionalan, odnosno da plane krizna situacija. Ovaj je pristup nadopunio i Barton (2001) objašnjavajući kako dodatni problem može nastati u pokušaju rješavanja krize budući da zbog isprepletenosti sustava često nije moguće

identificirati gdje je problem unutar organizacije zaista i nastao, odnosno gdje ga treba početi rješavati (cit. pr. Ibid, 37).

#### 2.3.1.2.3. Nemarnost menadžmenta

Kao osnovnu karakteristiku nemarnog menadžmenta Hopkins (2001, 67) ističe nemogućnost učenja te izostanak pažnje i opreza iz prethodno počinjenih pogrešaka. Drugim riječima, menadžerima se znakovi upozorenja često nalaze doslovce pred očima, međutim oni ih ne primjećuju i tako dovode organizacije u izrazito rizične situacije koje najčešće završavaju krizom. Nemarni menadžment Janis (1982) poistovjećuje i s tzv. grupnim mišljenjem, fenomenom u kojem loše odluke donosi skupina zbog želje da djeluje ujedinjeno i kohezivno. Vrlo često je nemogućnost primjećivanja znakova upozorenja posljedica upravo grupnog mišljenja jer nitko iz skupine ne želi biti etiketiran kao „paničar“ koji stvara problem ondje gdje ga nitko drugi ne vidi (cit. pr. Crandall, Parnell i Spillan, 2014, 36).

O tome zašto organizacije i njihov menadžment ne prepoznaju krizne situacije piše i Choo (2008, 38), koji nudi tri objašnjenja zašto menadžment često previdi znakove upozorenja. Spoznajna slijepa točka događa se kad organizacija ne reagira na upozorenja jer se primljena informacija ne uklapa u postojeći referentni okvir, odnosno interpretira se kao ono što želimo da bude istina. Poricanje rizika podrazumijeva razmišljanje koje opasnost prima na znanje, ali korporativna kultura i uobičajene norme diktiraju stav koji kaže kako odgovor na uočenu opasnost nije potreban. Ovaj element izrazito je važan budući da je čitav niz kriznih situacija moguće spriječiti i prije njihova nastajanja ako se reagira na vrijeme i ako se menadžment ne povede maksimumom „to se nama jednostavno ne može dogoditi“. Konačno, strukturalna zapreka sprječava menadžment da reagira na upozorenje jer postoje određene nesavršenosti unutar organizacije. Za razliku od poricanja rizika gdje je opasnost primijećena, ovakve zapreke onemogućuju da širok krug ljudi primijeti opasnost, čak i kad bi menadžment jednoglasno ocijenio kako je ona izrazita i potencijalno vrlo štetna za organizaciju. Ovaj razlog posebno dolazi do izražaja u situacijama kad se dogodi da za neku situaciju nitko u organizaciji nije izravno zadužen, već svi smatraju kako je to nečija tuđa odgovornost (Ibid, 39).



### 2.3.2. Vrste kriznih situacija

Budući da svaka kriza ima potpuno drugačije karakteristike, teško ih je strukturirati u pravilne kategorije. Unatoč tome, brojni autori razvili su različite kategorizacijske aparate koji su im omogućili formuliranje različitih tipologija kriza. Seymour i Moore (2010, 10) razlikuju dvije vrste kriza i prilikom njihova definiranja koriste metaforu razlike između „kobra“ krize, iznenadne krize, odnosno katastrofe koja napada iznenada, organizaciju hvata na spavanju i ostavlja u kriznoj situaciji. Druga je „piton“ kriza, sporogoreća, odnosno pužuća kriza koja podrazumijeva skup problema koji snađu kompaniju jedan za drugim i polako je uništavaju.

Meyers i Holusha (1986, 79) s druge strane definiraju devet vrsta kriznih situacija: krize percepcije koje ugrožavaju povjerenje koju javnost ima u organizaciju, a koje mogu pojačati medijski izvještaji i neadekvatni odgovori organizacije na krizu, nenadane promjene na tržištu koje onemogućuju organizacije u njihovom sustavu dugoročnog planiranja što ima negativne posljedice na njihovo poslovanje, pogreške na proizvodima koje podrazumijevaju povlačenje proizvoda zbog određenih tehničkih grešaka nastalih u proizvodnji, promjene u menadžmentu poput iznenadne smrti ili pak očekivanog umirovljenja ključnih ljudi kompanije koje mogu uzrokovati konflikte oko moći, nesigurnost i gubitak strateškog usmjerenja organizacije, novčane krize koje podrazumijevaju probleme s novčanim tokom kompanija koji se mogu preliti na čitav niz drugih aspekata organizacijskog djelovanja, problemi u industrijskim odnosima koji mogu uzrokovati štrajkove ili druge industrijske aktivnosti, neprijateljska preuzimanja koja vode do nesmiljenih borbi za kontrolu organizacije, međunarodni događaji poput invazije na Kuvajt koji mogu utjecati na poslovanje organizacije na više tržišta ili prekinuti dotok sirovina potrebnih za proizvodnju, te konačno regulacija i deregulacija koji oboje mogu uzrokovati visoku razinu nesigurnosti u poslovanju organizacije.

Parsons (1996, 27) je krize podijelio temeljem njihove vremenske odrednice, odnosno njihova trajanja te brzine pojavljivanja, i to u tri različite kategorije: neposredne koje pružaju malo ili nimalo upozorenja da je kriza na putu, krize u nastajanju koje se sporo približavaju, ali pritom nisu nimalo predvidljivije te konačno neprekidne koje mogu trajati tjednima, mjesecima ili čak godinama. Mitroff (2004, 48) je s druge strane krize podijelio u ukupno sedam različitih skupina: ekonomske koje podrazumijevaju probleme s radnicima, pad na tržištu dionica ili druge nepovoljne poslovne događaje s kojima se organizacija suočava, informacijske poput gubitka podataka, neovlaštenog baratanja podacima ili pojave netočnih, odnosno neistinitih informacija, fizičke koje determinira gubitak ključne opreme, postrojenja, materijalnih zaliha,

grešaka s proizvodima i eksplozija, ljudski resursi kao što je smrt ključnog osoblja, korupcija ili nasilje na radnom mjestu, reputacijske kao što su difamacije, tračevi, glasine i sve ostalo što može imati negativnog utjecaja na organizaciju, psihopatski postupci poput sabotiranja proizvoda, terorizma, kriminalnih aktivnosti ili uzimanja talaca te konačno prirodne katastrofe poput požara, poplava, uragana ili potresa.

Marcus i Goodman (1991, 290) u definiranju vrsta kriza zauzimaju perspektivu dionika razdvajajući tri različite vrste kriznih situacija: nesreće, krize i incidenti povezani sa zdravljem te skandali. U klasifikaciji ove tri vrste kriznih situacija, oni se vode stupnjem u kojem ih je organizacija u mogućnosti zaniijekati, odnosno koliko je u svakoj od njih moguće identificirati žrtve koje trpe posljedice krizne situacije. Pritom ističu kako je kod nesreća najlakše identificirati skupinu žrtava, a njih je i uvjerljivo najlakše zaniijekati budući da se najčešće događaju neočekivano. Upravo suprotno, skandali imaju vrlo široku i difuznu skupinu žrtava i vrlo ih je teško zaniijekati, budući da su njihovi uzroci najčešće grijesi unutar sustava organizacije. Treća kategorija, incidenti povezani sa zdravljem kategorija je koja se nalazi između prethodne dvije vrste prema oba kriterija, i mogućnošću nijekanja te identifikacije žrtava.

Pauchant i Mitroff (1992, 29) zauzimaju atipičan pristup razvijajući dvodimenzionalni koncept kriza. Bazirajući se na istraživanjima provedenim među menadžerima u korporacijama, oni su identificirali šest klastera kriza: vanjski ekonomski napadi poput ucjene ili iznude, vanjski informacijski napadi poput falsificiranja ili krivotvorenja, kvarovi poput grešaka na proizvodima, profesionalne bolesti, psihopati koji podrazumijevaju imitatore proizvoda ili usluga korporacije, te konačno velike štete poput velikih okolišnih incidenata. Navedene kategorije Pauchant i Mitroff analiziraju kroz dvije dimenzije kojima ih obilježavaju: tehničke/ekonomske nasuprot ljudske/socijalne te normalne nasuprot teškima. Prva skupina podrazumijeva fundamentalni razlog krize, iako autori ističu kako su tehnološki defekti i socijalni problemi međusobno isprepleteni. Druga skupina opisuje razmjer do kojeg se razlog krize može objasniti u smislu svakodnevnog ljudskog ponašanja.

Razvijajući tipologije kriznih situacija, Coombs (2006) je definirao ukupno tri vrste kriza od kojih svaka ima nekoliko potkategorija. Prva skupina kriza podrazumijeva postojanje elementa žrtve kao posljedice krize, a uključuje glasine, prirodne katastrofe, zlostavljanje ili namjerno izazivanje kvarova te nasilje na radnom mjestu. Druga skupina podrazumijeva element nesreće ili nezgode, a u nju pripadaju izazovi, nesreće s tehnološkim kvarovima kao posljedice,

povlačenja proizvoda zbog kvarova i goleme štete. Treća i posljednja skupina uključuje element da je krize moguće spriječiti. One podrazumijevaju individualne ljudske slomove, povlačenje proizvoda zbog ljudske pogreške, organizacijska nedjela bez ozljeda te neprikladno ponašanje menadžmenta (cit. pr. Kyoung, Gower, Cho, 2011, 76).

Osim navedenih klasifikacija kriza, Coombs (2012, 72) spominje i druge tipologije kriza koje su formulirali različiti autori: Egelhoff & Sen (1992) te Paerson i Mitroff (1993). Sve navedene i spomenute kategorije Coombs je sistematizirao u svojoj knjizi *Ongoing Crisis Communication* te ponudio jednu kategorizaciju koja je krize podijelila u ukupno 10 vrsta:

1. Prirodne katastrofe – organizacija je oštećena zbog različitih nepovoljnih vremenskih prilika ili „Božje volje“ kao što je potres, tornado, poplava, uragani ili snažne oluje.
2. Nasilje na radnom mjestu – zaposlenik ili bivši zaposlenik počini akt nasilja nad drugim zaposlenikom ili zaposlenicima u prostorima gdje organizacija posluje.
3. Glasine – netočne informacije o organizaciji ili njezinim proizvodima namjerno su puštene u optjecaj s ciljem da naštete organizaciji, njezinom poslovanju i reputaciji.
4. Zlonamjernost – vanjski pojedinac ili suparnik koristi ekstremne taktike poput sabotiranja proizvoda, otmice, terorizma ili hakiranja da nanese štetu organizaciji.
5. Izazov – organizacija je suočena s nezadovoljnim dionicima koji tvrde da se ona ponaša ili djeluje na neprikladan ili štetan način.
6. Tehničke pogreške – tehnologija korištena ili osigurana od strane organizacije zataji i rezultira teškim industrijskim incidentom ili kvarom.
7. Tehničke pogreške na proizvodima – tehnologija koju koristi organizacija zataji i rezultira teškim nedostatkom ili potencijalno štetnim i opasnim proizvodom.
8. Ljudske pogreške – pogreška pojedinca ili skupine pojedinaca uzrokuje nesreću koja ima posljedice za reputaciju ili poslovanje organizacije.
9. Ljudske pogreške na proizvodima – pogreška pojedinca ili skupine pojedinaca uzrokuje nesreću koja se reflektira na proizvodima organizacije.
10. Organizacijsko nedjelo – menadžment organizacije poduzima aktivnosti za koje zna da mogu dionike izložiti riziku ili pak svjesno krši zakonske propise.

Sumirajući ove kategorije, Coombs zaključuje kako je nemoguće da organizacije imaju spremne planove djelovanja za baš svaku od mogućih navedenih kriznih situacija, već bi im ove kategorije trebale poslužiti da definiraju krizne portfelje, koji bi pak odredili okvir za djelovanje za krize s kojima će se organizacija najvjerojatnije suočiti (Ibid).

Pauchant i Mitroff (1992, 49) dalje razlažu ovo stajalište ističući kako sličnost između pojedinih vrsta kriza unutar iste kategorije dopušta da se planovi za djelovanje u krizi postavljaju na razini portfelja kriznih situacija, što je dovoljno da ih organizacije dočekaju potpuno spremne. I Coombs objašnjava kako se ranjivost organizacija i vrste kriza s kojima se mogu susresti pomažu upravljačima krizom da konstruiraju krizne portfelje što ih prisiljava da se izravno bave specifičnim krizama koje mogu imati utjecaja na organizaciju. Krizni upravljači bi tako trebali prvo načiniti listu svih mogućih kriza s kojima se njihove organizacije mogu suočiti, zatim izabrati barem jednu krizu iz svake kategorije, najbolje one koje mogu biti najštetnije po organizaciju. Upravo te odbrane krizne situacije trebaju postati dio kriznog portfelja. Konačno, treći korak u ovom procesu jest razvijanje varijacija kriznih planova za svaku od kriza koje sadrži portfelj (Coombs, 2012, 74).

I Ulmer, Seeger i Sellnow (2007, 9) ističu kako su istraživači kriznog komuniciranja razvili čitav niz klasifikacija kriznih situacija s ciljem da one praktičarima i organizacijama pomognu u planiranju kriznog komuniciranja te smanje svu moguću štetu i razinu neizvjesnosti kad se kriza zaista i dogodi. Analizirajući sve dostupne klasifikacije, oni su kreirali prema njihovu gledištu najjednostavniju i najpraktičniju distinkciju između različitih kriznih situacija podijelivši ih u dvije kategorije: namjerno izazvane krize te nenamjerno izazvane krize poput prirodnih faktora i drugih čimbenika koje je nemoguće kontrolirati. Objašnjavajući ove dvije kategorije, oni ističu kako niti ova kategorizacija neće pretpostaviti sve moguće krizne situacije s kojima će se organizacija suočiti, ali da je svaku krizu koja se dogodi moguće klasificirati u jednu od ove dvije kategorije.

### 2.3.2.1. Namjerno izazvane krize

Ulmer, Seeger i Sellnow (2007, 9) pod namjerno izazvanim krizama podrazumijevaju ukupno sedam kategorija kriznih situacija koje su pokrenute svjesnom i namjernom te namjeravanom aktivnošću kojoj je cilj nanijeti štetu nekoj organizaciji. Pod sedam kategorija namjerno izazvanih kriza definirali su:

1. Terorizam.
2. Sabotaža.
3. Nasilje na radnom mjestu.
4. Loši međuljudski odnosi zaposlenika.
5. Loše upravljanje rizicima.
6. Neprijateljska preuzimanja.
7. Neetično vodstvo.

Elaborirajući svaku od sedam kategorija, oni pišu kako je terorizam u fokusu različitih kriznih menadžera još od nesretnih događaja i terorističkih napada na SAD 2001. godine kao jedan od najurgentnijih vrsta kriznih situacija. Organizacije svih kategorija i tipova moraju biti svjesne svoje ranjivosti od strane terorističkih aktivnosti koje mogu značajno uznemiriti samu organizaciju i njezino redovito poslovanje, ali i čitave nacije i tržišta u okviru kojih organizacija posluje. Organizacije su često ranjive i na različite aktivnosti koje se mogu nazvati sabotazama. Ove aktivnosti podrazumijevaju namjerno oštećivanje nekog proizvoda ili proizvodnog pogona organizacije od strane određenog internog čimbenika ili aktera. Sabotaža je obično akt osvete ili aktivnost motivirana nekom koristi, najčešće financijskom. Nasilje na radnom mjestu također je česta pojava u organizacijama širom svijeta.

Motiviran mišljenjem kako ga je organizacija tretirala nepravedno ili pogrešno, zaposlenik ili bivši zaposlenik može počinuti neku nasilnu aktivnost. Nažalost, ova vrsta nasilja postala je vrlo česta i na sveučilištima, a njihov rezultat su dominantno višestruke ozljede, smrt ili remećenje redovitog poslovanja organizacije i njezinih zaposlenika. Intenzivne krize mogu biti uzrokovane i lošim međuljudskim odnosima između zaposlenika.

Ako organizacija nije u stanju razviti pozitivne odnose između menadžmenta i njihovih zaposlenika, problem je vrlo izgledan. Primjerice, organizacija može razviti reputaciju kako tolerira izrazito negativne radne uvjete, što će uzrokovati značajne poteškoće u zadržavanju

postojećih i zapošljavanju novih djelatnika. Bez dovoljno kvalificiranih zaposlenika, jedna organizacija ne može normalno funkcionirati. Još jedna mogućnost je da, u trenutku kad međusobno povezani zaposlenici postanu frustrirani svojim radnim uvjetima, započnu različite aktivnosti poput štrajkova. U većini slučajeva, aktivnosti poput štrajkova mogu bitno utjecati na financijsku stabilnost organizacija. Međutim, Ulmer, Seeger i Sellnow naglašavaju kako loši odnosi između zaposlenika nisu odgovorni za sve štrajkove i općenito probleme sa zaposlenicima. S druge strane, u situacijama kad se događaju razni preokreti i štrajkovi koji vode u krizne situacije, odnosi između menadžmenta i zaposlenika postaju u najmanju ruku kontroverzni.

Ako su organizacije pak odgovorne za loše upravljanje rizicima, ishodi mogu biti katastrofalni za potrošače, zaposlenike ili čak obje skupine. Ulmer, Seeger i Sellnow navode primjer da, ako tvornica za obradu hrane neadekvatno održava svoj kanalizacijski sustav, on može poplaviti i isteći u rijeku koja pitkom vodom opskrbljuje zajednicu koju čini više od 100.000 ljudi te tako stvoriti veliku opasnost za javno zdravlje. Krajnja posljedica takvog lošeg upravljanja rizikom mogle bi biti snažne financijske kazne za tvornicu koja pod takvim pritiskom može čak prestati s radom.

Neprijateljska preuzimanja se događaju kad je većina dionica organizacije kupljena od strane suparničke organizacije. Rezultat može biti zbacivanje aktualnog vodstva organizacije i dezintegracije organizacije. Stotine tisuća zaposlenika mogu završiti bez posla zbog aktivnosti koje su se događale izvan njihova domašaja ili domene odlučivanja i djelovanja. (Ibid, 10). Konačno, posljednja i najšira potkategorija namjerno izazvanih kriza jest neetično vodstvo.

Ulmer, Seeger i Sellnow navode i kako ekstenzivan uvid u više od 6.000 slučajeva organizacijskih kriza koje godišnje analizira Institut za krizni menadžment (eng. Institute for Crisis Management) nameće zaključak kako je menadžment na određeni način odgovoran za većinu kriza koje se događaju u organizacijama. Oni citiraju Millara i Irvinea (1996) koji navode kako je većina tih kriza uzrokovana nezakonitim, čak kriminalnim aktivnostima menadžmenta. Kad vodstvo organizacije svjesno postavlja svoje zaposlenike, potrošače, investitore i cijelo okruženje u rizične situacije a da oni nisu svjesni rizika s kojim su suočeni, izgledna su dva scenarija. Prvi je raspad upravljačkog sustava koji često rezultira krizom. Drugi je, kad javnost dozna za nepoštenje organizacijskog vodstva, velika vjerojatnost da neće imati milosti i oprosta za njihove aktivnosti. Ulmer, Seeger i Sellnow raspravu o namjerno izazvanim

krizama zaključuju tezom kako je put oporavka mnogo duži za neiskrene lidere nego za one koji su u krizi bili iskreni prema dvojim dionicima, javnosti i medijima (Ibid, 11).

### **2.3.2.2. Nenamjerno izazvane krize**

1. Klasificirajući nenamjerno izazvane krize, Ulmer, Seeger i Sellnow (2007, 11) zaključuju kako postoje situacije koje su jednostavno nepredvidljive i neizbježne. Takve situacije oni grupiraju u ukupno pet kategorija:

1. Prirodne katastrofe.
2. Epidemije.
3. Nepredvidljive tehničke okolnosti.
4. Greške na proizvodima.
5. Padovi u gospodarstvu.

Oni dalje objašnjavaju kako su prirodne katastrofe poput tornada, uragana, poplava, požara i potresa događaji koji imaju potencijal potpuno uništiti organizacije, pa čak i cijele društvene zajednice. Iako su ova zbivanja izrazito nepredvidljiva, postoji nekoliko koraka koje je moguće poduzeti kako bi se smanjile njihove posljedice za organizaciju. Oni navode primjer smještanja nuklearnog reaktora na prostor koji je snažno izložen poplavama ili prakticiranja izrazito loše, nekvalitetne i nepredviđene gradnje na području za koje je poznato da je često meta potresa. Drugim riječima, organizacije moraju uzimati u obzir prijetnje od strane prirodnih katastrofa prije nego što poduzmu velike napore ulaganja u svoje pogone ili infrastrukturu. Unatoč svim pripremnim radnjama i oprezu, posljedice prirodnih katastrofa gotovo je nemoguće izbjeći.

Epidemije su druga skupina kriznih situacija koje je također nemoguće izbjeći. Neke se od ovih situacija događaju prirodno, poput H1N1 virusa koji je uzburkao čitav svijet 2009. godine. Ostale krize poput bolesti uzrokovanih hranom mogu se dogoditi zbog pogrešaka organizacije. Ulmer, Seeger i Sellnow ističu kako je pojedine kategorije grešaka na proizvodima uključujući i hranu gotovo nemoguće spriječiti. Međutim, oni ističu kako je težina, ozbiljnost i učestalost tih pogrešaka moguće značajno spriječiti i prorijediti kvalitetnim kriznim planiranjem (Ibid, 12).

Mnogi kvarovi koji vode u kriznu situaciju rezultat su nepredvidivih tehničkih okolnosti. Ovim se krizama detaljno bavio Perrow (1999) koji je opisao čitav niz primjera organizacije čija je oprema za nadzor i sigurnost postala netočna i neiskoristiva zbog čitavog niza na prvi pogled međusobno nepovezanih grešaka. Primjerice, Perrow opisuje kako je komercijalni zrakoplov

bio primoran prisilno sletjeti budući da je aparat za kavu skrivio kratki spoj koji je pak uzrokovao požar na čitavom nizu kabela, što je sve rezultiralo oštećenjem upravljačkog sustava zrakoplova. Naknadne kontrole pokazale su kako je tehnički sve bilo u redu te kako je održavanje zrakoplova provedeno besprijekorno i prema pravilima. Zaključeno je kako je ovoj krizni uzrok bio nevjerojatan niz međusobno povezanih događaja koje je teško zamisliti. Za razliku od takvih nepredvidivih događaja, povlačenje proizvoda relativno su česte situacije. Organizacije često otkriju nenamjeravane rizike ili greške u proizvodima koje se rješavaju njihovim povlačenjem, popravkom, zamjenom ili povratom novca.

Ulmer, Seeger i Sellnow objašnjavaju i kako su stanovnici SAD-a već toliko navikli na povlačenja zbog grešaka na proizvodima da se mnogi od njih čak i ne odazivaju na povlačenje proizvoda. Unatoč toj činjenici neka povlačenja, poput onog Toyote iz 2010. godine kad je više modela tog automobila i kamiona povučeno zbog greške na papučici gasa, rezultirale su krizom u kojoj je bilo potrebno vrlo intenzivno komunicirati s korisnicima proizvoda, i to alatima poput pisma, YouTube kanala, sve s ciljem da se automobili s greškom što prije poprave, a opasnost za korisnike proizvoda osjetno smanji.

Konačno, organizacije koje djeluju u gotovo svim državama svijeta ugrožene su krizama koje uzrokuju padovi u gospodarstvu. Ulmer, Seeger i Sellnow ističu kako čak i organizacije s najvišim stupnjem etičnosti i promišljenosti u svojem planiranju, a koje su iznimno stroge u održavanju svojih sigurnosnih propisa mogu biti žrtve gospodarskih kriza. Ako potrošači nisu u mogućnosti priuštiti si proizvode ili usluge koje im organizacija nudi, postoji vrlo malo prilike da se situacija riješi kvalitetnijom ili boljom komunikacijom. Smanjivanje broja zaposlenika ili zatvaranje pogona i poslovnica samo su neke od negativnih posljedica negativnih trendova u gospodarstvu. Isti autori zaključuju kako gospodarske krize mogu stvoriti neočekivane krizne situacije koje će imati nesagledive posljedice znatno šire od organizacija koje su odgovorne za njihovo uzrokovanje (Ibid, 13).



## 2.4. Životni ciklus i razvojne faze kriznih situacija

Analizirajući tijek razvoja krize od njezina nastanka pa do samog završetka, brojni autori formulirali su različite modele u kojima su opisali životni ciklus kriznih situacija, odnosno njihove razvojne faze. Coombs (2012, 6) naglašava važnost ovakva pristupa kriznim situacijama te se poziva na stavove Gonzalez-Herrera i Pratta (1995) te Sturgesa (1994) koji pišu kako upravljač krizom mora razumjeti životni ciklus krize budući da njezine različite razvojne faze zahtijevaju potpuno drugačije djelovanje. Coombs dalje navodi kako se pojam “životni ciklus” krizne situacije tijekom godina proučavanja postupno transformirao u tzv. “fazni pristup” kriznom upravljanju, što u pravilu znači da je funkcija upravljanja kriznim situacijama podijeljena u nekoliko različitih segmenata koji se provode specifičnim redoslijedom (Ibid).

Ovaj pristup analiziranju kriznih situacija koriste i Sellnow i Seeger (2013, 26) koji ističu kako krize, kao i mnogi drugi socijalni fenomeni bazirani na događajima, imaju vrlo jasnu razvojnu strukturu i lako identificirajuću, ako ne i predvidljivu formu i uzorak. I oni navode kako su brojni autori (Fink 1986, Guth 1995, Shrivastava et al. 1988, Sturges 1995) nastojali strukturirati anatomiju krizne situacije s ciljem njezinog boljeg razumijevanja i unaprjeđivanja učinkovitosti kriznog upravljanja. Modeli koji su razvijeni analizom omogućuju određenu razinu predvidljivosti koja je važna za bilo koju teorijsku formulaciju, ali još važnija za razumijevanje i upravljanje kriznim situacijama (Ibid). Nastavno na važnost stvaranja pretpostavki za predviđanje mogućeg razvoja kriznih situacija, Coombs (2012, 6) dodaje kako ovaj pristup pojedincima koji upravljaju organizacijama otkriva prednosti uključivanja sustava kriznog upravljanja i ranog otkrivanja krize u sustav „redovitog“ upravljanja organizacijom, budući da krizno upravljanje ne predstavlja samo razvoj plana i njegovu implementaciju za vrijeme krizne situacije već ga je potrebno promatrati kao proces koji se konstantno događa. Coombs zaključuje kako bi svakog dana članovi organizacije mogli analizirati i skenirati organizaciju i potencijalne krize s kojima se može susresti te istodobno poduzimati aktivnosti koje će ih spriječiti, odnosno neutralizirati. Ovakav pristup analizi kriznih situacija naglašava niz relativno općenitih i zasebnih faza ili etapa koje se mogu koristiti da se opiše razvoj krizne situacije, neovisno o sektoru u kojem se ona pojavila ili njezinom tipu. Neke od faza koje navode brojni autori skiciraju krize kronološki prema njihovim fazama, slijedeći logičan razvoj inkubacije, početka i eskalacije krize. Ove teorije omogućuju i predviđanje komunikacijske i informacijske potrebe u svakoj od faza krize te omogućuju brojnim autorima koji krize

proučavaju da unaprijed predlažu odgovarajuće komunikacijske strategije za svaku od faza. Kao takve, posebno su korisne za praktičnu analizu kriznog komuniciranja (Sellnow i Seeger, 2013, 27). I Coombs (2012, 7) ističe veliku praktičnu važnost promatranja krize kroz njezine razvojne faze. On ističe kako je ovaj pristup osigurao adekvatne mehanizme za konstrukciju okvira organizacije i stvaranja praktičnih smjernica za krizno upravljanje i komuniciranje. Coombs ističe kako ovakav sveobuhvatan pristup omogućuje menadžerima koji upravljaju krizama u praksi da se na jednostavan način suoče sa svim opcijama koje su im na raspolaganju za neutralizaciju krize, i to za svaku od njezinih faza zasebno. Na ovaj je način pojedincima lakše primijeniti raspoložive resurse te kontinuirano unaprjeđivati kvalitetu upravljanja kriznim procesom (Ibid).

Objašnjavajući fazni pristup analize kriznih situacija, Sellnow i Seeger (2013, 27) navode kako je potrebno uzeti u obzir tri pretpostavke kako bi se on u potpunosti mogao razumjeti. Prva pretpostavka podrazumijeva kako fazni pristup krizama obično započinje s opisom krize kao kompleksnog socijalnog fenomena, rezultata višestrukih i na prvi pogled nepovezanih čimbenika, podrazumijevaju više aktera i odluka koje se međusobno odnose na nepredvidljiv i nelinearan način. Povezanost između čitavog niza elemenata krize u ovom slučaju Sellnow i Seeger opisuju kao „odigravanje“ po kojem su odluke i ponašanja logički povezane s sljedstvenim događajima. Pritom, ako upravljači propuste u ranim fazama krize reagirati brzo i odlučno, to se može snažno reflektirati u kasnijim fazama krize (Ibid, 28).

Druga pretpostavka kako je definiraju Sellnow i Seeger dobrim je dijelom derivirana iz osnovne teorijske perspektive kontinuiranog komparativnog procesa kako ga definiraju Glaser i Strauss (1967) i Turner (1976). Oni navode kako je prednost teorijskog pristupa upravo u činjenici kako on omogućuje da višestruka iskustva krize budu predstavljena u pojavnim modelima krize. On također omogućuje istraživačima da razvijaju različite klasifikacije krize kao što su primjerice prirodne katastrofe, izljevi kemijskih tvari, ali i da istodobno razvijaju općenite modele kriza. Sellnow i Seeger zaključuju tako modeli vjerno odražavaju sliku stvarnih događaja.

Treća pretpostavka govori o krizama kao socijalnim fenomenima određeni, ovisni i osjetljivi u odnosu na vremensku komponentu. Ove karakteristike opisuju način na koji sudionici u kriznim situacijama doživljavaju i kasnije opisuju krizne događaje. Sellnow i Seeger ističu kako je vrijeme, kao važna odrednica krize, konzistentno s operacijama koje sustav organizacije provodi, kao i s njihovom longitudinalnom prirodom. Pritom navode kako to ne znači da sve faze krize jednako traju ili da jedna faza mora u potpunosti završiti da bi druga započela (Ibid).

### 2.4.1. Coombsov trofazni model

Jedan od najčešćih i najjednostavnijih modela životnog ciklusa krize prikazuje krizu koju čine tri faze: pretkrizna, krizna faza i postkrizna faza. Postoji više autora koji životni ciklus krize prikazuju na ovaj način, a među najistaknutijima je Coombs koji je ovaj model izložio u više svojih radova te potom razrađivao i analizirao ovaj model. Obrazlažući svoj odabir trofaznog modela kao onog koji najbolje opisuje životni ciklus krizne situacije, Coombs (2012, 10) ističe kako on zapravo sublimira sve ostale fazne modele koji se koriste u kriznom menadžmentu. Pritom navodi kako bi idealan model kriznog menadžmenta morao opskrbljivati ostale modele koji je iz njega moguće derivirati, s dodatkom uvida u praksu osiguranog od strane pojedinaca koji se krizama bave u praksi. Nadalje, objašnjavajući svoj trofazni model, Coombs ističe njegovu prikladnu makrorazinu generalizacije za konstrukciju opsežnog okvira nužnog za proučavanje literature koja se bavi kriznim upravljanjem. Tako su ove tri faze dovoljne općenite da obuhvate preostale modele i da omogućе integraciju ideja od različitih komunikacijskih i stručnjaka za krize (Ibid, 11).

Osim Coombsa, i Richardson (1994, 63) životni ciklus krize vidi u tri faze. I on jednako definira ove faze kao pretkriznu, kriznu i postkriznu te inkorporira kritične discipline identificiranja, planiranja i pripreme za negativan događaj koji se sprema organizaciji u prvu fazu, brzu reakciju i poduzimanje aktivnosti u drugoj fazi te konačno oporavak, opuštanje i pripremu strategija za povratak u normalno stanje u trećoj, postkriznoj fazi ovog modela. Brecher (2008, 88) koristi trofazni model razvoja krize kako bi analizirao promjenu ponašanja pojedinaca koji upravljaju organizacijama i njihovim krizama. On povezuje svaku fazu s količinom stresa s kojom su suočeni upravljači te tako navodi kako je pretkrizna faza ujedno i faza u kojoj je stres najmanji, ali u kojoj raste sve do svojeg vrhunca koji kulminira u drugoj, kriznoj fazi, gdje ujedno počinje i slabjeti te ulazi u zonu prvo umjerenog, a potom i silaznog stresa da samog povratka u normalu treće, postkrizne faze.

Sellnow i Seeger (2013, 32) trofazni model ističu kao vrlo utjecajan u konceptualizaciji kriznog komuniciranja i kriznog upravljanja. Navode kako su ovaj model brojni autori koristili u analizama različitih studija slučaja kriza budući da je omogućivao jednostavno strukturiranje i analizu specifičnih kriza ili njihovih vrsta. Ističu primjer Raya (1999) koji je koristio ovaj model za ekstenzivnu analizu kriznog komuniciranja i upravljanja za više slučajeva zrakoplovnih nesreća. Model pretkrizne, krizne i postkrizne faze također su koristili brojni praktičari kako bi razvili, strukturirali i izrazili krizne komunikacijske strategije.

Sellnow i Seeger citiraju i Halea i Duleka (2005) koji dodatno pojednostavnjuju ovaj model navodeći kako se on može razumjeti kao prevencija, odgovor i oporavak (Ibid). Problematizirajući prednosti i nedostatke ovog modela, Sellnow i Seeger (Ibid, 33) kao glavnu prednost ističu njegovu jednostavnost koja uspijeva obuhvatiti većinu od mnogih struktura krize kao događaja te istodobno osigurava dovoljno detalja donositeljima odluka u kriznim situacijama kako bi znali što se sve očekuje u pojedinim fazama krize. S druge strane, ističu kako ovom modelu nedostaje preciznosti u predviđanju i kako je premalo pojašnjeno kako jedna faza prelazi u drugu te dodaju kritiku ovog modela koji, kako navodi Jacques (2007), kao i većina ostalih modela, ne uspijeva uokviriti dinamičnu prirodu krize kao događaja.

Tablica 1. Usporedba faznog pristupa kriznom upravljanju (Coombs, 2012, 10)

| Fink               | Mitroff                 | Coombs          |
|--------------------|-------------------------|-----------------|
| Znakovi upozorenja | Detekcija signala       | Pretkrizna faza |
|                    | Sondiranje i prevencija |                 |
| Izbijanje krize    | Obuzdavanje štete       | Krizna          |
| Kronična faza      | Oporavak                |                 |
| Razrješenje        | Učenje                  | Postkrizna faza |

#### 2.4.1.1. Pretkrizna faza

Coombs (2012, 11) ističe kako pretkrizna faza podrazumijeva i tri podfaze: detekciju signala, prevenciju i pripremu krize. Kao glavnu misao kojom bi se trebali baviti praktičari, u ovoj fazi Coombs ističe proaktivnost, u smislu imperativa poduzimanja svih mogućih koraka i mjera da krizu spriječe, budući da pretkrizna faza podrazumijeva sve aktivnosti prije nego li se kriza zapravo i dogodila. Pritom se, s obzirom na nemogućnost sprječavanja baš svake krize, upravljači kriznim situacijama moraju pripremati i za najgore scenarije. Sellnow i Seeger (2013, 22) ovu fazu opisuju kao proces inkubacije u kojem opseg prijetnje konstantno raste i stvara dinamične nelinearne interakcije. Oni dodaju kako ovaj period često podrazumijeva i rizik od međusobne konvergencije prijetnji i njihova povezivanja s ostalim nedostacima koji postoje u sustavu organizacije. Brecher (2008, 88) navodi kako je pretkrizni period od normalnog (nekriznog) perioda odijeljen primjetnim povećanjem evidentne prijetnje donositeljima odluka organizacije koja je u pitanju. On počinje događajem ili nizom događaja koje uzrokuju značajno povećanje percepcije o postojanju prijetnje.

Gonzalez-Herrero i Pratt (1995, 27) ističu kako je ključni element pretkrizne faze detekcija signala. Oni objašnjavaju kako velika većina kriza emitira različite rane znakove upozorenja te da je, ako se na vrijeme poduzme odgovarajuće korake, moguće potpuno spriječiti krizu i sve njezine negativne posljedice. Dodaju kako krizni menadžeri moraju identificirati izvore potencijalnih prijetnji kroz detekciju znakova, prikupljanja informacija povezanih s njima i detaljne analize tih istih informacija. Pažljiva analiza informacija prikupljenih tijekom dužeg vremenskog perioda može omogućiti kriznim menadžerima da razviju sustav za detekciju potencijalnih kriza i formuliranja odgovarajućih odgovora za svaku od njih.

Prevenција, kako je definira Coombs (2007, 2), podrazumijeva proces kojim se smanjuje utjecaj rizika koji mogu organizaciju odvesti do krize, a koji bi trebao biti dio sustava upravljanja rizikom organizacije. Ovaj dio aktivnosti podrazumijeva kreiranje kriznih komunikacijskih planova, izbora, treniranja i educiranja kriznog tima te provođenje različitih vježbi usmjerenih testiranju kriznog tima, ali i pripremljenih kriznih planova. S ovim pristupom slaže se i Barton (2001, 38) koji ističe kako organizacije mnogo uspješnije svladavaju krizne situacije ako ispunjavaju četiri preduvjeta: imaju definiran krizni plan koji se ažurira minimalno jednom godišnje, imaju formuliran krizni tim, provode vježbe s ciljem testiranja planova i timova na godišnjoj bazi te imaju unaprijed pripremljene poruke za krizne situacije.

Analizirajući podfazu prevencije, Coombs (2012, 11) ističe kako aktivnosti usmjerene prevenciji mogu pripadati u jednu od tri kategorije: upravljanje otvorenim pitanjima, upravljanje rizicima i upravljanje reputacijom. Prva kategorija podrazumijeva poduzimanje koraka koji će obuzdati da pitanje postane rizik, druga će kategorija eliminirati ili umanjiti razinu rizika, a treća kategorija nastojati riješiti probleme u odnosima između dionika i organizacije koji bi mogli eskalirati i naštetiti reputaciji organizacije. Priprema krize, kako Coombs definira ovu fazu, polazi od pretpostavke kako upravljači krizama moraju biti pripremljeni za njezinu pojavu, a podrazumijeva identificiranje ranjivosti organizacije koje mogu dovesti do kriza, odabira glasnogovornika koji će u ime organizacije komunicirati s njezinim javnostima, razvijati krizne portfelje, odnosno listu situacija s kojima će se organizacija najvjerojatnije suočiti te općenito konstruirati i graditi krizni komunikacijski sustav (Ibid, 12).

#### 2.4.1.2. Krizna faza

Prema anatomiji trofaznog modela krize, druga, odnosno krizna faza započinje sa svojevrsnim okidačem koji nedvojbeno označava kako je kriza bez dileme započela. Sellnow i Seeger (2013, 31) navode kako je ovaj događaj najčešće, ali ne i uvijek dramatičan ili nagao događaj koji bez dileme otkriva ozbiljne manjkavosti u svakodnevnom poslovanju poput požara, eksplozija, poplava ili prometnih nesreća. U drugim slučajevima okidač krize može biti znatno suptilniji događaj koji se razvija mnogo sporije kako se informacije akumuliraju i interpretiraju. Coombs (2012, 12) navodi kako ova faza podrazumijeva dvije podfaze: prepoznavanje krize i obuzdavanje krize.

U prvoj podfazi pojedinci unutar organizacije moraju shvatiti kako kriza nedvojbeno postoji i odgovoriti na taj događaj kao krizu. Ovaj korak podrazumijeva nužnu razinu razumijevanja kako se pojedini događaji nazivaju i prihvaćaju kao krize, odnosno na koji se način najviši menadžment organizacija uvjerava kako je neki događaj kriza koji može imati dalekosežne posljedice na poslovanje i djelovanje organizacije.

U drugoj podfazi aktivnosti kriznih menadžera fokusiraju se na sam odgovor, odnosno postupanje u odnosu na krizu, uključujući važnost i sadržaj prve reakcije, komunikacijskog odnosa prema upravljanju reputacijom, planova za nepredviđene događaje kao i praćenje razvoja krize do njezina samog završetka. Analizirajući drugu fazu trofaznog modela, Tierney (2003, 41) ističe kako je trenutak u kojem organizacija i njezino vodstvo nedvojbeno prepoznaju i shvaćaju kako se kriza upravo događa praćena visokom razinom emocionalnog uzbuđenja, stresa, straha, ljutnje, šoka, nevjerice i katkad poricanja. Tierney dodaje kako je u nekim ekstremnim slučajevima prisutna i određena razina panike u formi neprikladnih reakcija i odgovora, ali da se to događa u prilično rijetkim slučajevima kad je riječ o iznimno intenzivnim i teškim kriznim situacijama s velikim i teškim posljedicama.

Brecher (2008, 88) navodi kako krizni period karakterizira prisutnost svih triju nužnih preduvjeta krize: oštar porast percipirane prijetnje osnovnim vrijednostima organizacije, svjesnost vremenskih ograničenja za donošenje odluka o postupanju i percepcije o vjerojatnom uključenju neprijateljskih čimbenika izvan organizacije u krizu prije nego li se kriza potpuno razriješi. Konačno, Sellnow i Seeger (2013, 31) ističu kako je specifičnost ove faze činjenica da se unutar nje događa najveći udio izravne štete za organizaciju, kakva god ona bila. Šteta se može pojaviti u velikom broju različitih oblika i može se proširiti i izvan granica neposredne krizne situacije i djelovanja organizacije.

Sellnow i Seeger zaključuju kako je krizna faza tipičan moment velikog emocionalnog nemira i meteža, drame i zbunjenosti. Štoviše, dodaju kako se cjelokupne strukture organizacije vrlo često urušavaju u trenucima kada su nužne da uspostave red i pripreme odgovor na situaciju. Ipak, i u takvim se situacijama polako i kroz samoorganizaciju te individualne poteze aktivnosti pojedinaca unutar organizacije pojavljuje logičko postupanje i zaključivanje koje rezultira pojavom odgovora koji mogu ublažiti negativne posljedice koje su se pojavile (Ibid, 32).

#### **2.4.1.3. Postkrizna faza**

Kako navodi Coombs (2012, 9), u postkriznoj fazi organizacija se vraća u normalne uvjete svojeg poslovanja. Kriza u tom trenutku više nije centralna točka na koju menadžment obraća svu svoju pozornost, ali u tom trenutku kriza još uvijek zahtijeva određenu razinu opreza. Sellnow i Seeger (2013, 32) dodaju kako ova faza počinje kad šteta, drama, zbunjenost i nesigurnosti uzrokovane krizom nestaju i kad je uspostavljen red u određenoj mjeri. Uspostavljanje reda najčešće je praćeno određenim osjećajem olakšanja, ali i prepoznavanjem gubitaka i štete koje je kriza uzrokovala. To je i trenutak intenzivne istrage i analiza usmjerenih formuliranju objašnjenja što se zaista dogodilo, zašto, kako, tko je kriv za to i što je potrebno poduzeti i učiniti da bi se takve krizne situacije spriječile u budućnosti.

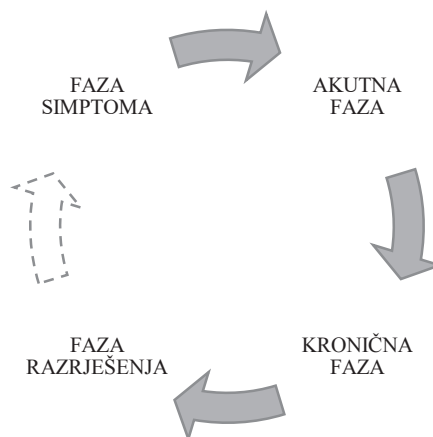
Coombs (2012, 12) dodaje kako sve aktivnosti koje se ciljano provode u ovoj fazi imaju za cilj potaknuti da organizacija sljedeću krizu dočeka mnogo bolje pripremljena nego li je to bio slučaj s onom koja je upravo završila, osigurati da dionici organizacije imaju pozitivnu sliku o naporima koje je organizacija poduzela u samoj kriznoj situaciji te, konačno, da se s potpunom sigurnošću može zaključiti da je kriza za organizaciju uistinu završila. Weick (1979, 98) sve procese u ovoj fazi vidi kao nastojanja organizacije da učini krizu smislenom, odnosno da gledajući unatrag na sve što se tijekom krize dogodilo konstruira i testira svoje plauzibilne interpretacije krize.

Benoit (1995, 71) naglašava kako su česte aktivnosti u ovoj fazi istrage koje provode različiti subjekti poput agencija, regulatornih tijela i katkad sudska vlast. Osim istraga, ističe kako velika većina nastojanja da se otkrije odgovorne za uzrok krize podrazumijeva elaboraciju argumenata, strategija i procjena različitih objašnjenja, izgovora i isprika. Ove strategije polaze od pretpostavke da je primarni cilj svih aktivnosti za vrijeme krizne situacije upravo povrat ili zaštita nečije reputacije. Kao ključni komunikacijski element u ovoj fazi Coombs (2006, 78) navodi potrebu za kvalitetnim informacijskim ispraćanjem, odnosno nadopunom informacijama svima onima koji su bili zahvaćeni kriznom situacijom, a tijekom nje nisu imali

dostupnost odgovarajućoj razini informacija. Sva obećanja koja su pojedinci zaduženi za komunikacije davali za vrijeme krize u ovoj je fazi potrebno ispuniti ili će se sama organizacija suočiti s gubitkom povjerenja javnosti koje žele biti informirane. Osim toga, u ovoj se fazi od organizacija očekuje da komuniciraju tijekom oporavka organizacije, korektivnim aktivnostima ili istragama koje se provode vezane uz krizu koja se dogodila. Konačno, Coombs zaključuje kako je kriza bez dileme ujedno i prilika za organizacijsko učenje. Sve aktivnosti poduzete za vrijeme krize potrebno je podvrgnuti analizi i evaluaciji kako bi se utvrdila njihova uspješnost i omogućilo njihovo unaprjeđenje. Sva saznanja prikupljena u ovoj fazi potom će se inkorporirati u pretkriznu i kriznu fazu ovog modela pristupa krizi (Ibid, 79).

#### 2.4.2. Finkov model četiri faze razvoja krize

Iako postoji niz autora koji su, analizirajući njezinu anatomiju i razvojne faze, definirali kako krizna situacija prolazi kroz ukupno četiri faze, najpoznatiji autor koji ju je definirao na taj način je Fink (1986, 20). Njegovo poimanje razvoja kriznih situacija bez dileme je populariziralo i potaknulo ostale autore poput Alexandera (2002, 6) i Coppole (2007, 8) da krizu analiziraju kroz njezine četiri faze. Fink je, definirajući planiranje u kriznim situacijama kao umjetnost uklanjanja većine rizika i nesigurnosti koja organizaciji omogućuje da preuzme većinu kontrole nad svojom sudbinom, definirao ukupno četiri faze njezina razvoja: faza simptoma, akutna faza, kronična faza i faza razrješenja (1986, 20).



Slika 2. Finkov model razvoja krize u četiri faze (Darling, 1994, 5).



Pomnije obrazlažući svoj model, Fink ističe kako je efektivno krizno planiranje usmjereno identificiranju ranih znakova upozorenja koja sugeriraju moguću krizu, iako simptomi krize mogu biti posredni i vrlo teški za prepoznati. Onog trenutka kad je organizacija prešla u akutnu fazu, menadžment rijetko može nadoknaditi izgubljeno tlo pod nogama i u tom trenutku kriza počinje stvarati stvarnu štetu organizaciji, a čiji intenzitet ovisi o pripremljenosti organizacije i učinkovitosti njezina odgovora na krizu. Kroničnu fazu Fink naziva i fazom „pospremanja“, kad se organizacija pokušava oporaviti od krize, identificirati svoje ranjivosti i učiti iz pogrešaka ili uspjeha svojih odgovora. Konačno, Fink zaključuje kako je faza razrješenja trenutak u kojem se organizacija vraća u normalu i potpunu funkcionalnost (Ibid, 28).

U svojoj analizi Finkova modela razvoja krize u četiri faze, Sellnow i Seeger (2013, 33) ističu kako je Fink prvi preuzeo medicinsku terminologiju kako bi opisao krizu kao kroničnu bolest ili bol koja se razvija kroz vrijeme. Na više načina njegov teorijski okvir zapravo podrazumijeva proširenu metaforu. Sellnow i Seeger ističu kako je takav pristup uobičajen za razvoj različitih teorija, budući da omogućuje fokusiranje pozornosti na određeni fenomen koji se pak uspoređuje s određenim konceptom ili procesom. Oni također ističu kako je Finkov model vrlo popularan i među praktičarima kriznog komuniciranja koji ga koriste kao alat kriznog menadžmenta u samoj praksi.

U svojem kapitalnom djelu *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Fink je definirao krizu kao fluidnu, nestabilnu, dinamičnu situaciju koju je usporedio upravo s bolešću i istaknuo kako s krizom treba postupati upravo kao s bolešću (Ibid, 34). Popularnost Finkova modela među praktičarima ističu brojni autori pa tako i Faulkner i Vikulov (2001, 339) koji navode kako je njime moguće služiti se kao osnovnim okvirom za konceptualizaciju razvoja krize. Poseban je doprinos njegovog modela u analiziranju kriznih situacija u specifičnim područjima, sektorima, odnosno industrijama poput turizma, s posebnim naglaskom na razvoju i opisivanju strategija za upravljanje i oporavak organizacija od posljedica krize. Iz Finkova modela razvio se i čitav niz drugih modela koji krizu sagledavaju kroz četiri faze.

Tako primjerice Crandall, Parnell i Spillan (2014, 5) ističu postoje četiri faze u razvoju krize: preduvjeti, aktivirajući događaj, kriza i postkriza. Analizom predviđenih zbivanja u svakoj od definirane četiri faze moguće je utvrditi kako velike razlike između Finkova modela i ovog zapravo i nema. Uz svoj četverofazni model, oni navode i onaj Myersa iz 1993. godine koji je ponudio pristup koji započinje fazom normalnog djelovanja, perioda u kojem se uspostavljaju mehanizmi prevencije. U ovoj je fazi poslovanje organizacije normalno, ali se provode

pripreme kako bi se adekvatno djelovalo u odnosu na krizni događaj ako se on pojavi. Druga faza, krizni odgovor, podrazumijeva aktivnosti tijekom prvih sati eskalacije krize. Treća faza je privremeno procesuiranje, a u njoj se uspostavljaju privremene procedure koje egzistiraju dok se ponovno ne uspostavi redovito poslovanje. Konačno, Myers posljednju fazu koja se fokusira na tranziciju organizacije u normalne okolnosti poslovanja naziva obnovom (Ibid, 10).

Sumirajući prednosti i mane Finkova modela, Sellnow i Seeger (2013, 36) zaključuju kako je njegov glavni doprinos u konkretiziranju situacije kroz izjednačavanje krize s bolešću. Objašnjavajući opće poznati postulat kako je neke bolesti moguće predvidjeti i adekvatno liječiti, oni poentiraju tvrdnjom kako je neke slučajeve teških bolesti jednostavno nemoguće potpuno izliječiti. Neke bolesti ostavit će trajne posljedice, a neke će biti fatalne. Na isti je način kroz Finkov model moguće promatrati i krizne situacije. Predviđanje i prepoznavanje simptoma u samoj početnoj fazi simptoma može pomoći, ali ne jamči da će operacija upravljanja krizom biti i uspješna. Možda i najvažniji doprinos ovog modela kako ga vide Sellnow i Seeger jest u konceptu koji proširuje i detaljizira period prije nego li je kriza eskalirala. Naime, simptome ili skupinu simptoma koji prethode akutnoj fazi jednostavno je nužno prepoznati, ispravno ih interpretirati i tretirati jer tek tada postoji šansa da se spriječi eskalacija bolesti. Finkovo viđenje prve faze upravo naglašava važnost monitoringa, redovitih pregleda i uloge eksperta za krize i krizno komuniciranje u prepoznavanju svih mogućih organizacijskih rizika (Ibid).

Osim prednosti, Sellnow i Seeger su u svojoj opsežnoj analizi istaknuli i manjkavosti Finkova modela, među kojima je glavna zamjerka da bolesti često nisu toliko kompleksne budući da zahvaćaju samo jedno tijelo, za razliku od kriznih situacija u kojima su organizacije prisiljene suočiti se s kompleksnim setom dionika poput čitavih skupina žrtava te socijalnim, političkim, kulturalnim i ekonomskim faktorima koji međusobno koreliraju u kompleksnom i dinamičnom okruženju (Ibid, 37). Kritikama ovog modela pridružuje se i Fishman (1999, 361) koji ističe kako je vrlo općenito formulirao pojedine faze i međusobne odnose između pojedinih faza.

#### 2.4.2.1. Faza simptoma

Pobliže opisujući prvu fazu u Finkovu modelu, Darling (1994, 6) ističe kako je glavni izazov u ovoj fazi na vrijeme prepoznati prijetnju i početi se njome baviti te izbjeći glavnu pogrešku kad je prijetnja evidentna, ali nitko u ime organizacije ne poduzima nikakve aktivnosti. Darling ističe kako je u ovoj fazi jedna od glavnih pogrešaka tzv. „analitička paraliza“ koja podrazumijeva opsesivno donošenje odluka u sustavu organizacije. Ako se simptome potencijalne bolesti, odnosno krize primijeti na vrijeme, moguće je na adekvatan način reagirati i spriječiti njezine negativne posljedice. Iako je moguće ovu fazu poistovjetiti s pretkriznom u trofaznom modelu krize, Fink jasno ističe razliku ističući kako je u pretkriznoj fazi prisutnost krize evidentna i na nišanu organizacije (1986, 21).

Sellow i Seeger dodaju ovom objašnjenju kako je faza simptoma trenutak u kojem različite forme i znakovi upozorenja mogu biti „ispred nosa“ organizaciji, iako nije nužno da svaki simptom bude i prepoznat i obrađen. Pritom upravo prepoznavanje simptoma na vrijeme organizaciji daje stratešku prednost u smislu maksimalne pripreme i spremnosti za krizu (2013, 34). U svojem viđenju prve od četiri faze krize, Smith (1990, 271) ističe kako krizu najčešće započinje niz od nekoliko manjih međusobno povezanih događaja. Kombinacija takvih događaja postupno vodi do eskalacije, što Smith naziva „aktivirajućim događajem“, a koji ujedno označava i službeni početak krize.

Zaključujući svoje izlaganje o prvoj fazi svojeg modela, Fink (1986, 22) ističe kako se krizom može znatno lakše i uspješnije upravljati ako se znakovi upozorenja jasno i kvalitetno interpretiraju. Sellnow i Seeger pak navode primjer „lovaca na uragane“ koji prikupljaju izuzetno mnogo informacija o razvoju oluje, sve kako bi mogli predvidjeti smjer u kojem će se ona kretati i tako upozoriti i skrenuti pozornost stanovništvu na ugroženim područjima da se što prije evakuiraju i tako izbjegnu moguće tragične posljedice.

#### 2.4.2.2. Akutna faza

Drugu fazu u svojem modelu koju je nazvao akutnom, Fink definira kao „točku bez povratka“ u kojoj je kriza eskalirala. Pažljivo planiranje i predviđanje bazirano na simptomima može umanjiti ozbiljnost i osigurati određenu razinu kontrole nad tijekom, brzinom, smjerom i trajanjem krize (1986, 22). U trenutku kad su sva upozorenja završila i organizacija je prošla fazu simptoma, menadžment vrlo često nema mogućnost oporaviti se od posljedica koje su u tom trenutku upravo započele. U tom je trenutku krize šteta bez dileme nastupila, a njezino daljnje širenje ovisi ponajprije o postupanju organizacije i njezinog vodstva (Darling, 1994, 6).

Sellnow i Seeger ističu kako se kontrola u ovoj fazi nastoji uspostaviti kroz različite strateške akcije poput intenzivne komunikacije, pravodobno i pomno planirano puštanje informacija i dobro balansirane intonacije komunikacijskih alata s kojima se organizacija služi. Oni ističu Finkovu tezu kako brzinu reakcije ne određuje uvijek menadžment, već vrsta kriza s kojom je organizacija suočena (2013, 35). Crandall, Parnell i Spillan (2014, 5) ovu fazu u Finkovom modelu izjednačavaju s fazom koju su nazvali „aktivirajući događaj“, a koji definiraju kao moment u kojem je kriza nedvojbeno poremetila normalan ekvilibrij organizacije. Ističu kako je organizacija do ovog trenutka najčešće funkcionirala normalno i bez poteškoća, ali ono što se događalo ispod površine krizu je pokrenulo u punom smislu riječi te je učinilo vidljivom svim dionicima organizacije.

Darling (1994, 7) navodi kako je glavni problem u upravljanju krizom u ovoj fazi njezina brzina i intenzitet koji je ona poprimila. Pritom ističe kako brzina same krize primarno ovisi o vrsti krize, dok njezin intenzitet određuje ozbiljnost ili vrijednost potencijalnih ishoda krize. Darling zaključuje kako je akutna faza krize ujedno i najkraća od svih ostalih faza, ali se zbog svojeg intenziteta među onima koji se njome bave često čini najdužom. Dodaje kako trenutak u kojem je organizacija ušla u akutnu fazu krize postavlja upravljače organizacijom i krizom pred imperativ procjene koliko realne opasnosti za organizaciju postoje i koja je skupina ljudi povezana s organizacijom najranjivija u tom trenutku. Jedna od njihovih glavnih zadaća jest osigurati da svi važni pojedinci unutar organizacije znaju što se događa i osjećaju se uključenima u bitku organizacije s krizom (Ibid).

#### **2.4.2.3. Kronična faza**

Treća faza u Finkovom modelu zapravo je analogna postumnoj fazi ako se prati analogija bolesti. Fink je detaljno opisuje kao vrijeme oporavka, samoanalize ili sumnje u vlastite sposobnosti, ali i zacjeljivanja (Fink, 1986, 24). Fink naglašava kako je trajanje kronične faze nedefinirano i kako ona u nekim slučajevima može trajati godinama, pa čak i desetljećima, kao što je to primjerice eksplozija nuklearnog reaktora u Černobilu (Sellnow i Seeger, 2013, 35). U situacijama kada krize zahvaćaju poslovne organizacije, odnosno tvrtke u ovoj se fazi organizacije suočavaju s različitim službenim istragama, vanjskim procjenama ili golemim interesom medija. Pritom će vješti menadžeri koji upravljaju multinacionalnim organizacijama ovaj trenutak prepoznati kao idealno vrijeme za početak postavljanja sustava dugoročnog kriznog planiranja, odnosno analiziranja što se napravilo dobro, a što loše te odmah započeti s povlačenjem odgovarajućih poteza. Ako je pak organizacija krizom upravljala na dobar način i potpuno neutralizirala negativne posljedice, ovo je trenutak kad će njezin menadžment primati čestitke za dobro obavljen posao (Darling, 1994, 8).

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 5) ovu fazu Finkova modela izjednačavaju sa svojom „kriznom fazom“ za koju navode da proizvodi najveću štetu organizaciji i njezinim dionicima. Pritom dionici koji se potencijalno nalaze u situaciji da trpe štetu podrazumijevaju zaposlenike, menadžment, vlasnike ili dioničare, klijente, one koji organizaciju prate putem društvenih medija, dobavljače, lokalnu zajednicu i tržišne regulatore. I oni navode kako u ovoj fazi može nastati najveća moguća šteta za organizaciju i njezino poslovanje u kontinuitetu (Ibid, 6).

#### **2.4.2.4. Faza razrješenja**

Posljednju od četiri faze u svojem modelu, razrješenje, Fink definira kao trenutak u kojem je „pacijent dobro i ponovno čitav“. Ono implicira određenu razinu uspjeha u upravljanju krizom općenito pa je, realno gledajući, glavni cilj učinkovitog kriznog upravljanja što prije doći u ovu fazu (1986, 25). Katkad ona može doći relativno brzo, posebno ako se simptome iz prve faze prepoznalo i uspješno tretiralo na vrijeme. Mnogo češće, akutna i kronična faza se produže i mogu se preklapati s ostalim krizama koje su za organizaciju tada tek u nastajanju. Fink zaključuje kako se vrlo rijetko događa da se ovaj ciklus od četiri faze razvije na pravilan i prikladan način za organizaciju (Ibid, 28).

Darling (1994, 7) se vraća na sam početak i ističe kako je od samog detektiranja simptoma krize glavni zadatak menadžera koji upravlja organizacijom da glatko preuzme kontrolu nad njome i

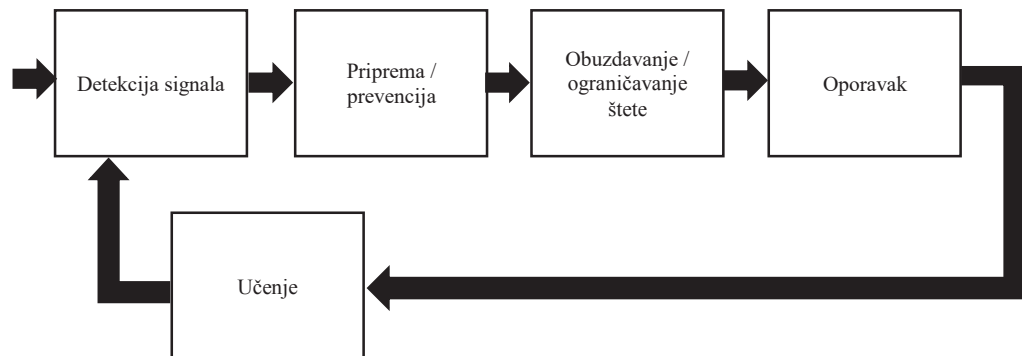
da izračuna najizravniji i ekspeditivan put do njezinog razrješenja. Međutim, ako pojava simptoma krize prođe nezapaženo, većina odluka koje će menadžment donijeti tijekom krize bit će vođene mišlju „što mogu napraviti da ubrzam i dođem do faze razrješenja krize što je brže moguće“. Zaključujući svoju raspravu o Finkovom modelu i posebno njegovoj posljednjoj fazi, Darling ističe kako u stvarnosti ona podrazumijeva svjetlo na kraju kriznog tunela za menadžere koji krizom upravljaju, ali istodobno može predstavljati i svjetlo simptoma iduće krizne situacije koja očekuje organizaciju. Krize, na žalost menadžera i organizacija koje se s njima susreću, zaključuje Darling, nisu strukturirane na pravilan način i ne događaju se u pravilnim ciklusima, što umnogome otežava mogućnost razlučivanja gdje jedna kriza završava, a druga započinje (Ibid, 8). Posljednju, četvrtu fazu u svojem viđenju četverofaznog modela, Crandall, Parnell i Spillan nazivaju postkriznom fazom. Analizirajući zbivanja u toj fazi, oni ističu kako bi se menadžment trebao osvrnuti na krizni događaj i koncentrirati se na sve ono što je potrebno učiniti da se kriza koja je upravo završila ne bi ponovila (2014, 6).

#### **2.4.3. Paerson-Mitroff i Fearn-Banks petofazni model**

Složeniji od prethodno izloženih modela svakako su oni koje su u različitim vremenskim periodima, odnosno u razmaku od devet godina formulirali Paerson i Mitroff (1993, 50) te Fearn-Banks (2002, 34). Prva dvojica autora u svojem su radu analizirali na koji način organizacije same pridonose svojim krizama krenuvši od konstatacije kako krize koje uzrokuje ljudski faktor sve više prevladavaju nad prirodnim katastrofama i sličnim situacijama. Njihov model počiva na premisi kako svaka krizna situacija bez iznimke prolazi kroz nekoliko različitih izazova koji su determinirani vremenom kroz koje kriza prolazi. Tako oni navode da svaka kriza ima svoje znakove upozorenja, period prevencije, obuzdavanje štete, poslovni oporavak, sve do perioda organizacijskog učenja. Iako će svaka kriza ostaviti određenu količinu štete, svaka organizacija može pridonijeti da se njezin razmjer smanji kroz pravilno upravljanje krizom u svakoj od navedenih faza (Paerson i Mitroff, 1993, 52).

Unatoč činjenici da su detaljno razložili svaku od faza definiranih njihovim modelom, Paerson i Mitroff snažan naglasak stavljaju upravo na prevenciju krize kroz rano detektiranje mogućih signala, ali i definiranje čitavog portfelja kriza s kojima se organizacije mogu susresti kroz svoje poslovanje. Pritom su snažno istaknuli kako je najčešća i najveća opasnost s kojom su se susreli kroz svoje proučavanje kriznih situacija organizacija da se pripremaju samo za one krize za koje smatraju da imaju potencijala utjecati na njihovo osnovno područje poslovanja.

Tako navode kako se tehnološke kompanije najčešće pripremaju za krize povezane s tehnologijom, informacijske kompanije za gubitak informacija itd. Iako su i ova nastojanja pozitivna kroz samu komponentu pripreme, ona nisu dovoljna da bi se kriza maksimalno neutralizirala na pravi način. Oni su tako, obrazlažući svoj model faza kroz koje organizacija prolazi za vrijeme krize, ponudili svoje viđenje u pet točaka: (1) detekcija signala, (2) priprema/prevenција, (3) obuzdavanje / ograničavanje štete, (4) oporavak i (5) učenje (Ibid).



Slika 3. Pet faza kriznog upravljanja prema Pearsonu i Mitroff (1993, 31)

Vrlo je sličnog razmišljanja na temu životnog ciklusa krizne situacije i Fearn-Banks koja je 2002. godine također strukturirala životni ciklus krizne situacije gotovo identično kao i prethodno spomenuti autori. Tako je ova autorica svojih pet faza krize strukturirala na sljedeći način: prepoznavanje, priprema/prevenција, ograničavanje, oporavak, učenje (cit. pr. Langford, 2012, 433).

Argumentirajući svoj pristup krizi u ukupno pet faza, Fearn-Banks ističe kako postoji izražena potreba da se svakoj od navedenih pet faza pristupi drugačijom upravljačkom strategijom kako bi se na najbolji mogući način upravljalo različitom dinamikom i dimenzijom koja se događa u svakoj od faza (Howell i Miller, 2006, 1). Analizirajući njezin model, Langford (2012, 433) je ponudio kratak prikaz zbivanja s kojima se organizacija suočava u svakoj od faza. Tako u prvoj fazi organizacija prati znakove upozorenja, odnosno moguće simptome krizne situacije, u drugoj bilježi znakove upozorenja i priprema proaktivne planove da izbjegne krizu ili reaktivne planove da se nosi s krizom kad se ona pojavi, tijekom treće poduzima korake za ograničenje duljine trajanja krize ili njezinih učinaka, u četvrtoj se organizacija nastoji povratiti u normalne uvjete poslovanja, funkcioniranja ili djelotvornosti svoga rada te u posljednjoj, petoj, razmišlja o tome što se dogodilo i ocjenjuje negativne posljedice krize, odnosno njezine moguće pozitivne učinke za budućnost organizacije.

Tablica 2. Pet faza kriznog upravljanja prema Fearn-Banks (1993, 31)

| Faza                   | Karakteristike   |
|------------------------|--|
| 1. Prepoznavanje       | Organizacija prati znakove upozorenja.   |
| 2. Priprema/prevenција | Organizacija bilježi znakove upozorenja i priprema proaktivne planove da izbjegne krizu ili reaktivne planove da se nosi s krizom kad se ona pojavi. |
| 3. Ograničavanje       | Poduzimanje koraka za ograničenje duljine trajanja krize ili njezinih učinaka.   |
| 4. Oporavak            | Nastojanje da se organizacija povrati u „normalne“ uvjete funkcioniranja ili djelotvornost svog rada.  |
| 5. Učenje              | Organizacija razmišlja o tome što se dogodilo i ocjenjuje negativne učinke, odnosno moguće pozitivne učinke za budućnost.                            |

### 2.4.3.1. Faza prepoznavanja/detekcije signala

Faza detekcije, odnosno prepoznavanja u oba modela započinje bilježenjem znakova upozorenja ili onoga što Barton (1993, 43) naziva simptomima krizne situacije. Fearn-Banks na samom početku izlaganja o izazovima koji očekuju organizaciju u prvoj fazi krize ističe kako je prvo upozorenje svakoj organizaciji kad se s krizom suoči druga organizacija koja se bavi istim poslom kao i ona iz čije perspektive planiramo krizu. Ona ističe kako bi se organizacije morale paziti na pojavu različitih simptoma krizne situacije i reagirati odmah po njihovoj pojavi jer će svaki trenutak koji odvaja simptom od reakcije biti kasnije vrlo teško nadoknaditi.

Gledajući vrlo praktično na ovu problematiku, ona je organizacijama ponudila prijedlog po kojem bi one s ciljem lakšeg i što ranijeg detektiranja mogućih simptoma formirale svojevrzne odbore zaposlenika zaduženih za pojedinu tematiku unutar organizacije, a koji bi funkcionirali poput svjetionika i bili u mogućnosti rano primijetiti i dojaviti na pravo mjesto pojavu simptoma u njegovom najranijem trenutku. Potom bi oni koji upravljaju organizacijom odmah pokrenuli planove za postupanje u krizi i tako krizu sasjekli u njezinom samom nastajanju, ili bar dobili dovoljno vremena za pripremu prije početka komunikacije s medijima ili drugim ciljnim javnostima (2012, 5).

Paerson i Mitroff su, obrazlažući ovu fazu krize, napomenuli kako je čest slučaj da organizacije ne samo ignoriraju jasne znakove upozorenja, već i ne poduzimaju odgovarajuće napore da ih blokiraju. Kao najveći izazov u ovoj fazi za organizacije su naveli njihovu sposobnost da u čitavom moru informacija koje u tom trenutku primaju izdvoje i selektiraju one koje sugeriraju moguću eskalaciju krize od onih koje su vezane uz svakodnevno poslovanje njihovih organizacija (1993, 52). Analizirajući čitav niz primjera kriznih situacija, ovi su autori zaključili



kako organizacije koje se temeljito pripremaju za krizu konstantno redovito podvrgavaju kritičkoj analizi svoje poslovanje i upravljačku strukturu te traže njihove pogreške prije nego li one postanu prevelike da bi se ispravile. Ovaj korak podrazumijeva uspostavljanje komunikacijskih kanala za dojavu različitih pogrešaka ili mana u poslovanju te prepoznavanje i poticanje na djelovanje donositelja loših vijesti (Ibid, 53).

Fearn-Banks (2012, 5) detalje o ovoj fazi zaključuje razmišljanjem kako ona mora podrazumijevati sustav unutar organizacije koji osigurava da ključni ljudi organizacija u startu budu obaviješteni o kriznoj situaciji. Na taj način cijeli sustav ima značajnu prednost koja se posebno ogleda u činjenici da je spreman na reakciju medija prije nego li oni uopće imaju informaciju da se kriza događa.

#### **2.4.3.2. Faza pripreme/prevencije**

Opisujući drugu fazu svojeg modela, Paerson i Mitroff (1993, 53) naznačili su kako najbolje pripremljene organizacije ne slijede princip „ako nešto nije pokvareno, nećemo to popravljati“. Organizacije koje se sistematično pripremaju za krizu kontinuirano traže pukotine u organizacijskom sustavu prije nego li one postanu prevelike da bi se popravile. Pritom oni ističu kako mjerilo uspjeha u ovoj fazi nipošto nije spriječiti baš svaku krizu s kojom se organizacija susretne. Glavni je cilj organizacijski sustav postaviti na način da se krize uopće ne pojave, odnosno da se onima koje se ipak dogode upravlja učinkovito. Ova faza također podrazumijeva formiranje kriznih timova kao i simulacije i razne vježbe kriznih situacija.

Fearn-Banks ističe važnost pravilnog komuniciranja u ovoj fazi. Ona navodi kako postoji čitav niz specifičnih taktika i aktivnosti koje organizacija u ovoj fazi može poduzeti, ali kako je potrebno te taktike i aktivnosti na odgovarajući način komunicirati prema odgovarajućim ciljnim skupinama. Ovaj imperativ oni formuliraju na vrlo jednostavan način: „organizacija ne samo da treba napraviti ono što je ispravno, ona mora objasniti svojim javnostima da provodi odgovarajuće aktivnosti da umanjí posljedice krize“ (2012, 6). Iako ova konstrukcija može sugerirati da se organizacija hvali postupcima koje bi ionako trebala provoditi, ako ona ne otkrije svoje etičke i profesionalne poslovne prakse, njezine javnosti to nikad neće znati. Komunikacijske aktivnosti i taktike u ovoj fazi podrazumijevaju i osiguravanje dostupnosti informacija medijima, što može spriječiti i samu pojavu kriznih situacija. Ako svi članovi upravljačkog tima imaju razumijevanja za komunikaciju s medijima, mnogo kriza s kojima se organizacija može suočiti moguće je spriječiti u samom startu. Osim same prevencije, Fearn-Banks ističe i važnost adekvatne pripreme za same krizne situacije.

Ovaj se segment druge faze odnosi na suočavanje s krizom koju je nemoguće prevenirati. Pritom kao ključan alat ova autorica ističe postojanje kvalitetnog kriznog komunikacijskog plana koji svakom pojedincu koji je ključan za organizaciju jasno definira njegovu ulogu u procesu, predviđa kanale komuniciranja, pruža detalje o tome kako nekog kontaktirati i, ono najvažnije, što reći u kojoj situaciji. Ako je pripremljen na pravi način, krizni komunikacijski plan funkcionira kao svojevrsan „kolektivni mozak“ za sve one koji su aktivno uključeni u kriznu situaciju, posebno one koji neće biti u mogućnosti funkcionirati normalno zbog količine i intenziteta emocija i stresa s kojim su suočeni zbog krize (Ibid, 7).

#### **2.4.3.3. Obuzdavanje/ograničavanje štete**

S obzirom na već nekoliko puta istaknutu konstataciju kako niti uz najveće napore nije moguće spriječiti baš svaku krizu, sva usmjerenost aktivnosti u ovoj fazi usmjerena je na ograničavanje negativnih efekata krizne situacije. Kvalitetno planiranje i predviđanje aktivnosti u ovoj fazi tako bi prema Paersonu i Mitroffu označavalo ograničavanje područja koje je kriza zahvatila u sustavu organizacije, odnosno sprječavanje da se iz zahvaćenih dijelova ona prelije u one dotad neokrznute ili još gore, njezine okoline (1993, 53).

S druge strane, Fearn-Banks (2012, 7) ovu fazu definira kao period u kojem organizacija nastoji smanjiti vremensko trajanje krize ili je spriječiti da se prelije u druge dijelove organizacije. Ona također navodi niz primjera organizacija i tvrtki te njihovih napora koje su poduzele da bi skratile vrijeme trajanja krize poput agresivnog oglašavanja putem kojeg su svojim javnostima poručivali da je kriza za njih završila ili stavljanje snažnog komunikacijskog naglaska na „zdrave“ dijelove organizacija koje su navedenim organizacijama pomogle da prođu krize što brže i uz manje posljedice (Ibid, 8).

I Paerson i Mitroff navode primjere organizacija i njihovih nastojanja da što prije zaključe krizne situacije. Kao jedan od alata navode detaljno pripremljene planove i procedure evakuacije kod primjerice izljeva opasnog materijala za život ljudi. S obzirom na to da je zaštitne mehanizme gotovo nemoguće osmisliti i usput provoditi za vrijeme trajanja same krize, oni ističu kako izostanak adekvatnog plana evakuacije može drastično povećati krizu i štetu koja ona nanosi organizaciji. Svoja promišljanja o idealnom postupanju u ovoj fazi krizne situacije Paerson i Mitroff zaključuju konstatacijom kako one organizacije koje su bolje pripremljene za krizu od drugih troše mnogo više vremena i resursa kako bi osigurale da su mehanizmi zaštite i ograničenja krize spremni i učinkoviti (1993, 53).

#### **2.4.3.4. Faza oporavka**

Aktivnosti u fazi oporavka podrazumijevaju čitav niz napora koje organizacija poduzima s ciljem povratka redovitim uvjetima i procedurama poslovanja. Organizacije i pojedinci koji ih vode u ovoj fazi žele što je prije moguće krizu ostaviti iza sebe i povratiti poslovanje u normalu. Pritom ovaj korak često podrazumijeva i povrat povjerenja i samopouzdanja ključnih javnosti, što znači intenzivno javno komunicirati kako bi se organizacija vratila normalnom i redovitom poslovanju (Fearn-Banks, 2012, 8).

Paerson i Mitroff ističu kako u ovoj fazi također dolaze organizacije koje imaju uspostavljene programe za kratkoročne i dugoročne oporavke poslovanja. Pritom objašnjavaju kako takve procedure reguliraju dvije grupe pitanja: koje je minimalne procedure i operacije nužno uspostaviti kako bi se organizacija oporavila i vratila poslovanje u redovite okolnosti i koje je ključne zadatke i aktivnosti potrebno realizirati da bi se zadovoljilo ključne, odnosno najvažnije klijente i partnere organizacije. Poslovni oporavak u određenim slučajevima može podrazumijevati i uspostavu alternativnih položaja kao onih primjerice namijenjenih računalnim operacijama i rezervnim pohranama ključnih podataka i informacija (1993, 54).

#### **2.4.3.5. Faza učenja**

Učenje kao posljednja faza u oba izložena modela podrazumijeva provedbu detaljne analize krizne situacije, utvrđivanja što je izgubljeno, a što dobiveno krizom i kako je organizacija djelovala za vrijeme krizne situacije (Fearn-Banks, 2012, 8), te ujedno organizaciji daje odgovarajuću refleksiju i podrazumijeva kritičko preispitivanje svih lekcija čije je usvajanje kriza omogućila (Paerson i Mitroff, 1993, 53).

Kao zaključak svojih ekstenzivnih istraživanja i analiza kriznih situacija, Paerson i Mitroff ističu kako su nažalost naišli na mnogo organizacija koje uopće nisu provodile aktivnosti povezane za ovu fazu zbog potpuno krive pretpostavke da bi prisjećanje na loše posljedice ponovno „otvorilo stare nezacijeljene rane“. Praksa naravno pokazuje kako organizacije koje posvećuju vrijeme i resurse pažljivoj analizi svih aktivnosti i saznanja iz ove faze inkorporiraju u svoje sustave kriznog upravljanja.

Dobro pripremljene organizacije preispitat će što im je omogućilo da dobro reagiraju za vrijeme krize, baš kao i one koji su ih ograničavale u postupanju i obuzdavanju krize. Konačno, ovi autori dodaju kako je u ovoj fazi mnogo važnije napore usmjeriti u unaprjeđenje organizacijskih sustava za upravljanje krizom od pukog traženja krivaca koji su krizu mogli uzrokovati (Ibid,

54). Fearn-Banks (2012, 8) slikovito ističe kako je jedan od argumenata protiv većeg angažmana u ovoj fazi stav da je ovo „zatvaranje vrata staje nakon što su sve krave pobjegle“, ali još slikovitije daje kontraargument da „svaki farmer zna kako će krave opet pobjeći ako vrata ostanu otvorena nakon što se one vrate u staju“. Činjenica da se organizacija danas suočila s jednom krizom ne znači da se već sutra neće suočiti s drugom. Konačno, ona zaključuje kako bez kvalitetne provedbe faze učenja nije moguće na pravi način spriječiti krize koje se tek mogu dogoditi (Ibid).

#### **2.4.4. Turnerova šesterofazna sekvenca neuspjeha u predviđanju**

Iako najstariji od izloženih modela, onaj Turnerov formuliran 1976. godine uglavnom se fokusira na katastrofe i sa sociološkog je gledišta značajno utjecao na modele koje su kasnije razvijali drugi autori. Njegova analiza reda i organizacije polazi od premise kako uredenost sustava povećava vjerojatnost da će zadaci biti izvršeni prema planu, ali istodobno i vjerojatnost da će se pogreške događati i pritom širiti vrlo daleko (1976, 72). Interpretirajući njegov model, Sellnow i Seeger primijetili su kako Turner stavlja naglasak na socijalne procese koji pomažu uspostaviti red, uključujući razvoj socijalnih normi, procesa i praksi. Pritom citiraju Turnera gdje on navodi kako je „katastrofa jedna od vrsta socijalnog kolapsa gdje normativne i socijalne strukture više nisu precizne i adekvatne“. Pritom oni zaključuju kako je kriza za Turnera u svojoj osnovi razlika između socijalnog reda i nereda (2012, 37).

Turner se prilikom razvoja ovog modela ponajprije bavio katastrofama te je, da bi definirao fenomen neuspjeha u predviđanju, citirao nekoliko definicija katastrofe poput Carra (1932) koji je katastrofu definirao kao „promjenu u funkcionalnoj prikladnosti određenih kulturalnih artefakata“. Iz toga je Turner izveo definiciju neuspjeha u predviđanju kao „kolaps mjera opreza koje su kulturalno smatrane prikladnima“. On dalje objašnjava kako svakodnevne male nesreće ne izazivaju kulturalno preispitivanje mjera opreza. Neuspjeh u predviđanju može se događati i na razini pojedinca i u tom slučaju on naravno ne podrazumijeva široku kulturalnu prilagodbu (Turner, 1976, 380).

Sellnow i Seeger (2012, 37) dalje pojašnjavaju kako je Turner definirao šest faza u razvojnoj sekvenci koji, kao i trofazni model te Finkov četverofazni model prate razvoj krizne situacije kroz cijeli ciklus. Pritom ovaj model snažno naglašava sociokulturalne elemente rizika i elemenata njegovog izbjegavanja, ali za razliku od ostalih modela omogućuje znatno jasniji i uži fokus. Ova dva autora zaključuju kako upravo taj fokus pomaže objedinjenom promatranju

svih faza na način da predlaže logične međudnose, ne samo po pojedinim fazama već i kroz šire gledište krizne situacije. U svojoj analizi ovog modela Turner i Pidgeon (1997, 82) naveli su kako šest faza ovog modela sadržava nekoliko specifičnih i logički ispravnih odnosa pri čemu zbivanja u njegovim ranijim fazama, posebno fazi inkubacije daju na važnosti sljedećim događajima koje ova faza podrazumijeva. Turner (1976, 381) je svojih šest faza artikulirao na sljedeći način:

1. Teoretski uobičajena polazna točka.
2. Inkubacijski period.
3. Strmoglavni događaj.
4. Početak krize.
5. Spašavanje.
6. Potpuna kulturalna prilagodba.

Osim detekcije osnovnih socijalnih procesa katastrofa kao kulturalnog kolapsa i oporavka, ovaj okvir također uključuje još nekoliko važnih opservacija vezanih za komunikaciju. Primjerice, on u svom modelu posvećuje respektabilnu količinu pozornosti procesima komunikacije i informacijskim adekvatnostima, odnosno disfunkcijama. On tako zaključuje kako krize često stvaraju informacijske i komunikacijske potrebe koje izlaze iz ustaljenih kanala komunikacije pri čemu su standardni kanali nedovoljni da udovolje potrebama za vrijeme kriznih situacija (Sellnow i Seeger, 2012, 38).

Weick (1998, 311) je opisao Turnerov model kao bogat i cjelovit kaleidoskop za promatranje interakcije kulturalnih i tehničkih aspekata sustava i kako oni mogu pojačati ili ublažiti neku kriznu situaciju. On dodaje kako ovaj model jasno objašnjava kako red i nered, zajedno s organizacijskim mogućnostima da na njih odgovore, utječu na ishod kriznih operacija. Sellnow i Seeger zaključuju kako je Turnerov model sofisticiran u smislu davanja sociokulturalne dimenzije kriznoj situaciji. On vrlo dobro rasvjetljava ulogu ovih procesa u katastrofama i načine na koji se obje komponente povezuju i mijenjaju za vrijeme kriznih situacija. Kao glavni problem ovog modela oni ističu njegovo slabo razmatranje komunikacijske komponente koja je vrlo općenito definirana i ne uzima u obzir višestruke ciljne javnosti i njihove različite informacijske i komunikacijske potrebe za vrijeme kriza (Sellnow i Seeger, 2012, 40).

Tablica 3. Turnerova šesterofazna sekvenca neuspjeha u predviđanju (Sellnow i Seeger, 2012, 38)

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Faza I</b>   | <b>Teorijska početna točka:</b><br>a) inicijalno kulturalno prihvaćena uvjerenja o svijetu i njegovim opasnostima.<br>b) povezane mjere opreza definirane zakonima, primjerima dobre prakse, običajima i tradicijama. |
| <b>Faza II</b>  | <b>Period inkubacije:</b><br>Akumulacija neprimijećenih niza događaja suprotstavljenih s prihvaćenim vjerovanjima o hazardima, opasnostima i mjerama za njihovo izbjegavanje i neutralizaciju.                        |
| <b>Faza III</b> | <b>Strmoglavi događaj:</b><br>Događaji koji neminovno dovode do posljedice da općenita percepcija ovih događaja koji su započeli u prethodnoj fazi bude realizirana.  |
| <b>Faza IV</b>  | <b>Početak krize:</b><br>Do jasnog izražaja dolaze neposredne i hitne posljedice kolapsa odnosno krize te njezinih kulturalnih mjera i promjena.  |
| <b>Faza V</b>   | <b>Spašavanje:</b><br>Brze i hitne redefinicije situacije se provode od strane sudionika koji dopuštaju prepoznavanje svih važnih aspekata pogrešaka ili njihovih svojstava.  |
| <b>Faza VI</b>  | <b>Potpuna kulturalna prilagodba:</b><br>U opuštenim okolnostima se provodi temeljita analiza incidenta te se provodi potpuna kulturalna prilagodba organizacije svojoj okolini.                                      |

#### 2.4.4.1. Faza I: Teorijska početna točka

Prva od šest faza Turnerova modela u sebi sadržava i polazi od dvije osnovne komponente krizne situacije: Prva podrazumijeva inicijalna kulturalno prihvaćena vjerovanja o svijetu i njegovim hazardima, a druga komponenta povezane mjere opreza definirane u formalnom smislu poput zakona, primjera dobre prakse, običaja ili tradicije (cit. pr. Sellnow i Seeger, 38). Turner je ovu fazu dodatno pojasnio vodeći brigu o periodu u kojem se zbivanja koja vode eskalaciji katastrofe razvijaju. Budući da ovaj model u cjelini pretpostavlja kako katastrofa u sociološkom smislu uključuje poremećaj socijalnog konteksta i radikalno odstupanje od uzorka normalnih očekivanja za većinu društva, u njegovoj prvoj fazi potrebno je označiti početku točku koju bi velika većina društva ocijenila kao svakodnevnu, odnosno kao relativno normalno stanje. Pritom prva komponenta podrazumijeva, označava i definira niz vrijednosti koje pojedincima omogućuju da uspješno prežive i funkcioniraju. Druga komponenta definira mjere opreza koje omogućuju da, kad se dogode neželjene posljedice, nema potrebe za kulturalnim prilagodbama, već je dovoljno provoditi dodatno naglasiti i koristiti postojeće mjere (Turner, 1976, 381).

#### **2.4.4.2. Faza II: Period inkubacije**

Drugu fazu u ovom modelu Turner naziva periodom inkubacije koji podrazumijeva akumulaciju neprimijećenih niza događaja koji su suprotstavljeni s prihvaćenim vjerovanjima o hazardima, opasnostima i mjerama za njihovo izbjegavanje i neutralizaciju (Sellnow i Seeger, 2012, 38). Turner dodatno pojašnjava kako se katastrofa, kriza ili kulturalni kolaps događa zbog nepreciznosti i neadekvatnosti u prihvaćenim normama i vjerovanjima, ali ako će prekid normalnog funkcioniranja imati bilo kakve posljedice, diskrepancija između načina na koji se smatra da okolina funkcionira i stvarnog načina na koji ona to čini rijetko se razvija velikom brzinom. Umjesto toga, pojavljuje se akumulacija niza različitih događaja sa slikom okoline i opasnosti koje ona nosi, a koje predstavljaju postojeće norme i vjerovanja. Uobičajeno, u ovom periodu inkubacije niz međusobno proturječnih događaja razvijaju se i akumuliraju neprimijećeni. Da bi se takav scenarij realizirao, ovi događaji moraju pripadati jednoj od sljedeće dvije kategorije: (1) događaji su svima potpuno nepoznati ili (2) događaji su poznati, ali nerazumljivi svima uključenima u situaciju, pa se čitava paleta njihovih osobina ne doživljava na isti način kao što će biti nakon katastrofe. Turner pritom naglašava i najvažniji element ove faze; upravo ovdje započinje proces neuspjeha u predviđanju (Turner, 1976, 382).

#### **2.4.4.3. Faza III: Strmoglavni događaj**

Treća faza u ovom modelu podrazumijeva realizaciju općenitih percepcija iz prethodne, druge faze. Kako navodi Turner, ovaj događaj izaziva pozornost zbog svojih hitnih karakteristika. Nesreće vlakova, požari u zgradama ili nagli pad cijena dionica samo su neki od primjera koji jasno označavaju i ocrtavaju vrstu i karakteristiku događaja koji podrazumijevaju ovu fazu. Još važnije, Turner naglašava kako ovakvi događaji koji su započeli u periodu inkubacije neminovno dovode do posljedice da njihova percepcija bude transformirana, kroz ponuđene kriterije koji identificiraju inkubacijsku mrežu događaja, sve kako bi proces transformacije nepravilno strukturiranog problema u pravilno strukturirani mogla započeti (Ibid, 383).

#### **2.4.4.4. Faza IV: Početak krize**

Kao četvrtu fazu u ovom modelu, Sellnow i Seeger (2012, 38) ističu kako je Turner definirao sam početak krizne situacije. U ovoj fazi jasno do izražaja dolaze neposredne i hitne posljedice kolapsa, odnosno kulturalnih mjera i promjena. Turner dodatno pojašnjava kako izravne posljedice neke pogreške ili događaja koji je krizu uzrokovao, a koje se događaju u ovoj fazi, mogu varirati svojim tempom i pogotovo intenzitetom. Pritom Turner citira i Carra (1932) koji ovoj konstataciji dodaje kako se sve ovo događa nad područjem različitog opsega, a što konačno sugerira kako u ovom modelu sve ono što se događa u trenutku kad je kriza započela uvelike ovisi o zbivanjima koja su se odvila u njegovim prethodnim fazama, posebno u periodu inkubacije gdje je prepoznavanje moguće eskalacije ključno za daljnji razvoj krizne situacije.

#### **2.4.4.5. Faza V: Spašavanje**

Faza spašavanja ovog modela kao šesta po redu ujedno predstavlja i prvi korak u periodu prilagodbe. Kako ističu Sellnow i Seeger (2012, 38), hitni postudarni trenutak prepoznat je u hitnim korekcijama koje stvaraju preduvjete da se aktivnosti iz kategorije spašavanja i neutralizacije posljedice počnu odvijati. Turner dodaje kako su zbivanja u ovoj fazi logičan nastavak onih iz prethodne. U ovoj se fazi prema Turneru izrazito brze i hitne redefinicije situacije provode od strane sudionika koji dopuštaju prepoznavanje svih važnih aspekata pogrešaka ili njihovih svojstava, što sve stvara preduvjete da započnu aktivnosti spašavanja i neutralizacije, što će omogućiti da se stanje uzrokovano krizom počne vraćati u normalne okvire.

#### **2.4.4.6. Faza VI: Potpuna kulturalna prilagodba**

Posljednja faza podrazumijeva i aktivnosti koje su usmjerene potpunom oporavku organizacije, odnosno sustava od posljedica krize. Sellnow i Seeger objašnjavaju kako ona započinje preispitivanjem i procjenjivanjem svega što se prije i za vrijeme krize događalo, ali i prilagodbom stavova i mišljenja te mjera opreza, sve kako bi se prilagodilo novom shvaćanju svijeta i okoline organizacije (2012, 38). Turner zaključuje kako trenutak u kojem se zbivanja u okviru krize sliježu predstavlja početak mogućnosti da se u opuštenim okolnostima provede temeljita analiza incidenta koji se dogodio i da se provede potpuna kulturalna prilagodba organizacije svojoj okolini. Posebna je aktivnost u ovoj fazi identificiranje uvjeta koji su doveli do mogućeg previda u detektiranju ključnih događaja koji su krizu i uzrokovali.



### 3. Strateško planiranje i upravljanje kriznim situacijama

#### 3.1. Pretkrizni period

Unatoč svim predstavljenim modelima životnog ciklusa kriznih situacija i osnovnih promišljanja brojnih autora, važnost djelovanja tijekom prve faze kriznog ciklusa najbolje je u jednoj rečenici sažeo Coombs naglasivši kako je „najbolji način za upravljanje krizom spriječiti da se ona uopće i dogodi“ (2012, 31). Ako se kriza ne dogodi, dionici organizacije neće biti pogođeni, a organizacija neće pretrpjeti nikakvu štetu. Coombs dodaje kako je uvriježeno mišljenje kako krizno komuniciranje generalno podrazumijeva reaktivne aktivnosti budući da se fokusira na ono što organizacija čini i poduzima kad se već našla u kriznoj situaciji. Međutim, mudri krizni menadžeri i pojedinci koji upravljaju cijelim organizacijama djeluju proaktivno, konstantno tragajući za znakovima upozorenja i osmišljavajući mjere koje će spriječiti da takvi znakovi prerastu u krize (Ibid).

I Luecke (2005, 68) ističe važnost ove faze kriznog ciklusa za organizacije. On ističe kako je glavni zadatak organizacije u ovoj fazi planiranje, organizacija i donošenje što je moguće više odluka prije nego li se kriza zaista i pojavi. Takvo će postupanje omogućiti ljudima unutar organizacije dovoljno vremena da razmotre sve mogućnosti, o svemu promisle, razmotre prednosti različitih postupaka i čak iskušaju koliko su spremni na djelovanje. Luecke poentira kako je svaku od tih važnih zadaća jednostavnije obaviti u normalnim vremenima, a vrlo teško i stresno u jeku krizne situacije. Zarembo (2010, 78) citira Klotzbiera koji slikovito opisuje važnost djelovanja unaprijed kad su u pitanju krizne situacije, a koji ističe kako je „vrijeme za popravak krova na kući nije kad kiši, već kad sja sunce“. Zarembo također navodi kako je zajednički stav o uspješnom prevladavanju krize praktičara i teoretičara vrlo sličan, a može se sažeti u dvije riječi; planiranje unaprijed. On ističe kako takvo planiranje ima tri ključne koristi za organizaciju: ono smanjuje mogućnost pojave krize, olakšava komunikaciju za vrijeme i nakon krize te ograničava i smanjuje intenzitet štete koju organizacija trpi za vrijeme krize. Ipak, zaključuje Zarembo, mnoge organizacije podcjenjuju važnost planiranja (Ibid, 79).

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 83) navode kako uspješan i učinkovit krizni menadžment zahtijeva od pojedinaca koji se njime bave potpuno razumijevanje izvora kriznih situacija, kao i strategija kojima će se kriza neutralizirati ili zaustaviti. Oni dodaju kako se kriza vrlo rijetko dogodi „iz vedra neba“ već, potpuno suprotno, nakon čitavog niza znakova upozorenja, a katkad i niza događaja koji jasno upućuju na činjenicu da se spremaju veliki problemi za organizaciju.

Na temelju ovih činjenica, oni ističu potrebu za strateškim pristupom kriznom upravljanju i komuniciranju koje je definirano pomoću četiri ključna elementa:

1. Strateška se orijentacija bazira na sistematičnim i temeljitim analizama internih atributa organizacije koji se mogu nazvati i snagama i slabostima, kao i eksternim faktorima koji su prisutni u organizacijskom okruženju, a koji su poznati i pod nazivima prilike i prijetnje. Logično, kao idealna forma za sistematizaciju ovih elemenata jest SWOT analiza koja će osigurati da se pojedini elementi koji mogu dovesti do krize ne propuste.
2. Strateška orijentacija podrazumijeva dugoročno planiranje i analiziranje te potpunu okrenutost budućnosti. U idealnim okolnostima taj dugoročni period seže od nekoliko godina, pa do nekoliko desetljeća unaprijed. Iako je strateška orijentacija potpuno okrenuta budućnosti, ona podrazumijeva i poznavanje elemenata iz organizacijske prošlosti, što će omogućiti bolje razumijevanje budućnosti.
3. Strateška orijentacija ima djelomične elemente oportunitizma i ona podrazumijeva djelovanje pojedinaca koji gotovo uvijek nastoje iskoristiti prednosti koje im pojedine situacije donose, ali istodobno izbjegavati potencijalne probleme koji se mogu pojaviti i u unutarnjem i u vanjskom okruženju organizacije prije, ali i za vrijeme događanja kriznih situacija.
4. Strateška orijentacija podrazumijeva donošenje važnih odluka glede izbora između više mogućnosti djelovanja. Budući da detaljna priprema za baš svaku krizu koja se može dogoditi organizaciji može biti iznimno skupa, potrebno je definirati prioritete koji će jasno odrediti koje su krize izglednije, a koje nisu, te na temelju toga pripremiti odgovarajuće djelovanje koje će organizaciji uštedjeti novac i druge resurse (Ibid, 84).

Coombs (2010, 100) kao jedan od autora koji je formulirao trofazni model životnog ciklusa krize ističe kako se pretkrizna faza sastoji od dvije komponente: (1) prevencije i (2) pripreme. Prevencija kao prva komponenta nastoji identificirati i reducirati sve rizike koji se u okviru djelovanja organizacije mogu razviti u krizu. Prevencija kao jedna od osnovnih komponenti ima snažne veze sa spremnošću na hitnu situaciju. Coombs elemente iz ove faze dovodi u vezu s Finkovim (1986) uvjerenjem kako sve krize imaju određene znakove upozorenja, indikatore kako se neki od rizika počinje manifestirati u kriznu situaciju.

Objašnjavajući dalje komponentu prevencije, Coombs zaključuje kako ona može imati jednu od tri sljedeće forme: eliminacije rizika, smanjivanja vjerojatnosti da se rizik manifestira kao kriza te smanjenja prijetnje od rizika. S obzirom na tvrdnju koju Coombs iznosi kao

neprijepornu činjenicu, a to je da je neke rizike jednostavno nemoguće eliminirati, on ističe potrebu da si menadžment pred svako djelovanje usmjereno ublažavanju krize postavlja pitanje „hoće li preventivne okolnosti donijeti ikakve rezultate?“. Tek ako je odgovor na pitanje potvrđan, menadžment ima poslovno opravdanje poduzeti određene aktivnosti (Ibid, 101).

Priprema kao komponenta pretkrizne faze počiva na premisi kako je nemoguće spriječiti baš sve krizne situacije. U tom svjetlu menadžment jednostavno mora živjeti u realnosti koja govori kako je ključna riječ kad je kriza u pitanju „kada“, a ne „ako“. Jednostavna brojka i sama priroda prijetnji ili rizika s kojima se organizacija može susresti jasno sugerira kako ih je jednostavno nemoguće potpuno i sve eliminirati. Komponenta pripreme stoga podrazumijeva sve radnje koje organizaciju pripremaju da se lakše i uspješnije pripremi za krizu. Coombs tako navodi kako je potrebno kreirati krizni plan, provoditi vježbe s kriznim timom koji organizacija također mora formirati te predvidjeti sva pitanja i informacije koje bi timu mogle koristiti (Ibid). Ovim razmišljanjima Coombs dodaje kako je priprema kao dio ove faze jedan od načina povezanosti komunikacije rizika s kriznim komuniciranjem. To je proces dijaloga između organizacije i njezinih dionika u kojem one uče o rizicima koje djelovanje podrazumijeva i izaziva (Ibid, 102).

Na ovom tragu su brojni autori koji se slažu s činjenicom kako je u obje od navedenih komponenti upravo strateški pristup jedan od glavnih elemenata koji može značajno doprinijeti pozitivnom rješavanju situacije. Primjerice Seeger, Sellnow i Ulmer (2003, 163) ističu kako je od svih strateških aktivnosti koje organizacija može poduzeti kad je u pitanju suočavanje s krizom planiranje bez ikakve dileme najvažnije. Parnell (2013, 44) ovom razmišljanju dodaje svoje viđenje strateškog donošenja odluka, pri čemu sažima taj proces u ukupno pet koraka:

1. Provođenje eksternih analiza koje analiziraju prilike i prijetnje ili zapreke koje postoje u makrookruženju organizacije, uključujući resorne i vanjske utjecaje organizacije.
2. Provođenje internih analiza snage i slabosti organizacije unutar njezinog sustava, što uključuje preispitivanje misije i ciljeva organizacije ako je to potrebno.
3. Formuliranje strategija koje grade i održavaju kompetitivnu prednost izjednačavanjem organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama iz njezinog okruženja.
4. Provedba strategije koja podrazumijeva implementaciju strategija koje su prethodno razvijene.
5. Strateška kontrola koja označava uključivanje strateških kontrolnih aktivnosti kad strategija ne donosi odgovarajuće rezultate.

### 3.1.1. Detekcija organizacijskih rizika

Proces detekcije i identifikacije rizika koje bi organizaciju mogle odvesti u kriznu situaciju Sellnow i Seeger (2012, 50) vide kao komunikacijski proces koji se može nazvati i detekcijom signala ili aktivirajućim događajem. Organizacije i institucije analiziraju svoju unutarnju i vanjsku okolinu putem procesa skeniranja i procjene rizika i prijetnji. Pritom se novi rizici kontinuirano pojavljuju, a prijetnje reaktiviraju. U tom kontekstu, kako bi se izdalo odgovarajuće upozorenje, prijetnju je potrebno pravodobno prepoznati, a upravo je propuštanje identificiranja prijetnje ili njezine naznake glavni razlog koji dovodi do kriznih situacija. Smallwood (1995, 141) definira proces upravljanja rizicima pokušajem da se umanje ranjivosti s kojima se organizacija suočava. Pritom ističe kako su ranjivosti zapravo slabosti organizacije koje ju mogu gurnuti u kriznu situaciju, odnosno rizici koje je nemoguće potpuno izbjeći ili eliminirati. Ipak, proces upravljanja rizicima podrazumijeva čitav niz aktivnosti i strategija čiji potencijal za uspješnom neutralizacijom kriza varira od slučaja do slučaja.

Definirajući proces procjene organizacijskih rizika, Coombs (2012, 40) citira Levitta (1997) i Pauchanta i Mitroffa (1992) koji ističu kako on nastoji identificirati faktore rizika ili slabosti te procijeniti vjerojatnost razvoja pojedine slabosti u pravu kriznu situaciju. Coombs dalje objašnjava kako se svaka organizacija susreće s čitavim nizom rizika koji podrazumijevaju faktore poput osoblja, proizvoda, proizvodnog procesa, pogona, konkurencije, tržišnih regulatora i konačno klijenata i mušterija, ali istodobno ističe i kako su ovi faktori potpuno normalan dio poslovanja svake organizacije. Također, Coombs ističe kako proces procjene rizika ima više interni nego eksterni fokus. Unutarnje slabosti organizacijskog sustava identificirane putem sustava procjene rizika pružaju ključne informacije za proces kriznog upravljanja (Ibid, 41).

Coombs dodaje kako je, onog trenutka kad je rizik identificiran, potrebno donijeti odgovarajuće odluke o postupanju spram njega, a s ciljem njegove krajnje eliminacije. Pritom je vrlo često glavni faktor koji usmjerava odluke o uklanjanju rizika trošak, glede kojeg upravljači rizicima koriste različite procedure poput balansiranja kako bi usporedili trošak rizika (smrt, ozljede, tužbe, šteta na opremi) u usporedbi s troškom njegovog uklanjanja (oprema ili količina posla potrebna da se potpuno spriječi ili smanji rizik). Organizacije su u nekim slučajevima čak i spremne potpuno odustati u slučajevima kad troškovi eliminacije čak prelaze troškove posljedica samoga rizika. Međutim, ignoriranje rizika može biti znatno skuplji potez nego što se to nekad može predvidjeti. Ako dionici organizacije otkriju kako je njihova dobrobit ili

sigurnost bila žrtvovana zbog profita organizacije, kriza tek tada može eruptirati i ostaviti katastrofalne posljedice na organizaciju i njezino vodstvo.

Luecke (2005, 35) je detaljno analizirao korake u otkrivanju mogućih kriznih situacija za širok spektar organizacija. On ističe kako je prvi korak u obavljanju revizije rizika znati gdje je potrebno tražiti uzroke potencijalne krize. Drugi je korak sustavno istražiti te uzroke kako bi se uočilo što u budućnosti može izazvati probleme. Neovisno o svakom koraku, on navodi i četiri glavne smjernice kako kvalitetno i učinkovito tražiti organizacijske rizike.

1. Više ljudi više zna. Ova maksima podrazumijeva imperativ kako je potrebno pretraživati što je moguće širu bazu. Ljudi različito doživljavaju rizik, pri čemu ono u čemu neki vide moguću opasnost, drugi potpuno previde. Razgovorom s mnogo ljudi, članovima projektnog tima, djelatnicima operativnih jedinica, kupcima i dobavljačima, moguće je doći do iznenađujućih podataka. Informacije poput pojačanog povrata i zahtjeva za refundacijom novca određenog proizvoda trebale bi potaknuti menadžment organizacije da pobliže ispita o čemu se točno radi. Pritom je za prikupljanje mnoštva različitih mišljenja izrazito važno da ljudi imaju osjećaj da stvarno mogu slobodno reći što misle, odnosno da mogu otvoreno govoriti o problemima koji su na pomolu. Ako se one koji stalno upozoravaju kažnjava ili menadžment konstantno ignorira njihova upozorenja, zaposleni će prestati govoriti. Konačno, Luecke ističe kako si menadžment organizacije treba konstantno postavljati pitanja poput „koliko naša organizacija sluša upozorenja djelatnika?“ i „da li se ljude koji upozoravaju na probleme nagrađuje ili kažnjava?“ kako bi imali realnu sliku o svojim okolnostima (Ibid, 36).
2. Korištenje sustavnog pristupa. Luecke navodi kako će temeljita revizija rizika biti najbolje obavljena tako da joj se pristupi kroz operativne jedinice, odjele i radne timove. Najviše rukovodstvo pritom može pružiti važne informacije i mišljenja, ali situacije koje mogu izazvati krizne situacije najbolje će uočiti ljudi koji se nalaze niže u hijerarhiji organizacije. Ti se djelatnici redovito sastaju kako bi načinili planove i proračune, procijenili konkurenciju i svoju radnu uspješnost te utvrdili mogućnost za poboljšanje. Luecke dodaje kako bi i uočavanje rizika trebalo biti na njihovom popisu poslova (Ibid, 37). S ciljem pokretanja još sustavnijeg rada na otkrivanju uzroka mogućih kriza, potrebno je poticati takve rasprave u svim dijelovima i na svim razinama organizacije. Pritom Luecke ističe kako je velika pogreška ostaviti isključivo višem menadžmentu da procjenjuje moguće rizike, budući da oni jednostavno ne mogu biti upoznati s apsolutno

svim dijelovima sustava, odnosno o potencijalnim tempiranim bombama koje mogu pokrenuti sekvencu krizne situacije u samoj organizaciji (Ibid, 38).

3. Uživjeti se u ulogu ubojice. Luecke ističe kako ljudi, kad počnu razmišljati o krizama koje bi mogle uzdrmati njihove organizacije, najčešće misle na krize koje su već doživjeli, ili o onima koje su čuli na vijestima. Mnogo je teže razmišljati dalje od osobnog iskustva, a odatle najčešće dolaze stvarne opasnosti. Luecke citira Mitroffa i Alpaslana (2003) koji su predložili tehniku za prelazak te barijere, odnosno prihvaćanja uloge internog ubojice. Ova tehnika zahtijeva od čelnih ljudi organizacije da se užive u ulogu internog ubojice ili terorista, što im omogućuje da se riješe svojih racionalnih i moralnih načela i da poznavanje proizvoda, procedura i sustava organizacije iskoriste kako bi smislili kako bi je uništili, bilo unutra ili izvana. Ova dva autora navode primjer tvrtke za zdravstveno osiguranje čiji su direktori sastavili tri skupine takvih terorista pri čemu se od svakoga tražilo da smisli kako pojedini djelatnici, ljudi izvana i varalice mogu potkradati tvrtku. Oni ističu kako su u predmetnom slučaju svi timovi smislili čitav niz kreativnih mogućnosti koje organizacija nikad ne bi mogla sama otkriti. Simulacija je potom podrazumijevala da osmisle zadatak da okupe protuterorističke timove i nađu načina kako da osujete moguće prevare. Na taj način identificiraju se područja koja su najranjivija (Ibid, 40).
4. Moguće krize poredati po važnosti. Kao primjer potpuno nevjerojatne krize na koju nije potrebno gubiti previše energije Luecke navodi udar asteroida, koji predstavlja osnovnu brigu maloj šačici znanstvenika i zanesenjaka. Činjenica da je svaki pojedinac selektivan kad su u pitanju rizici i moguće krize nedvojbeno je, pri čemu neki rizici jednostavno zaslužuju više pozornosti od drugih jer je nemoguće svim se rizicima baviti podjednako. Luecke ističe kako je potrebno usredotočiti se primarno na veće rizike (Ibid, 42) i dodaje kako bismo se, ako o rizicima s kojima se suočavamo kao poslovni ljudi ne razmislimo dobro, suočiti s posljedicom da krivo procijenimo i bavimo se više onima manje važnima, a da nas oni s mnogo opasnijim posljedicama snažnije pogode i uzrokuju golemu štetu. Luecke iznosi primjer matematičke metode kalkulacije rizika koja uzima u obzir dvije varijable: moguću financijsku štetu od posljedica rizika i vjerojatnost da se taj rizik zaista i dogodi. Takva metoda može koristiti organizaciji kad je potrebno odrediti koliko je pozornosti potrebno posvetiti mnogobrojnim rizicima koje će organizacija uočiti pri provedbi revizije kriza (Ibid, 43).

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 87) ističu važnu ulogu menadžmenta organizacija u detekciji organizacijskih rizika. Oni ističu kako je, da bi se na vrijeme i adekvatan način prepoznalo potencijalne probleme, potrebno razviti sistematičan proces prikupljanja informacija o ukupnom okruženju organizacije. Pritom bi u idealnim okolnostima menadžeri morali biti svjesni čitavog niza eksternih sila koje mogu utjecati na aktivnosti koje organizacija provodi. Jedna od glavnih sila koja može imati golem utjecaj na pravodobno prepoznavanje rizika jest nesigurnost, iznimno opasna za daljnji razvoj krizne situacije koja obično nastupa kad donositeljima odluka nedostaje aktualnih, cjelovitih i pouzdanih informacija i kad nisu u mogućnosti precizno predvidjeti buduće promjene. Ovi autori dodaju kako u praksi donositelji odluka u svakoj organizaciji moraju biti u mogućnosti donijeti odluku i kada su uvjeti u okolini nesigurni i nestabilni. Problematizirajući pitanje nesigurnosti, oni ističu kako na nju utječe ukupno tri karakteristike okruženja organizacije.

Prva karakteristika je činjenica kako je okruženje svake organizacije moguće klasificirati duž kontinuuma jednostavnosti, odnosno složenosti. Tako na jednostavna okruženja utječe tek nekoliko eksternih faktora, čija je snaga često minimalna. Na kompleksna okruženja utječe čitav niz faktora od kojih mnogi mogu imati snažan utjecaj na organizaciju. Druga karakteristika jest klasifikacija okruženja na temelju stupnja stabilnosti. Stabilna okruženja karakterizira spor stupanj promjene, dok su nestabilna okruženja često pod utjecajem izrazito brzih promjena poput stalnih izmjena poslovnih strategija konkurencije, promjena preferencija kupaca, odnosno klijenata ili razvoja tehnoloških sila. Treća i posljednja karakteristika jest funkcija kvalitete, odnosno bogatstva informacija dostupnih donositeljima odluka unutar organizacija. Ova informacijska funkcija obično ne predstavlja problem etabliranim organizacijama koje posluju u razvijenim zemljama. U takvim okruženjima izvori informacija znatno su veće kvalitete, a podrazumijevaju poslovne publikacije, trgovačka udruženja i kvalitetno razvijene Vladine agencije. S druge strane, u gospodarstvima koja su u razvoju pouzdane informacije o tržišnoj potražnji, ekonomskim ili pokazateljima potrošača vrlo je teško pronaći (Ibid, 88).

Coombs (2012, 44) ističe da sustav kriznog upravljanja funkcionira najuspješnije kad podrazumijeva izbjegavanje ili sprječavanje samih kriza. Pritom je važno biti svjestan mogućnosti da različiti neriješeni rizici često prerastu u krize, pogotovo ako nisu na vrijeme prepoznati i ako se njima nitko na vrijeme nije počeo baviti. Prijetnju reputaciji organizacije moguće je identificirati i razriješiti na način da organizacija i njezini dionici međusobno komuniciraju i kvalitetno surađuju, prije nego li se takve prijetnje pretvore u krizu i počnu

nagrizati reputaciju organizacije. Da bi se ova pretpostavka ispunila, potrebno je kontinuirano analizirati ukupno okruženje organizacije u kojem će se rizici pojaviti.

### **3.1.1.1. Analiza internog okruženja organizacije**

Organizacije i institucije, ako žele na vrijeme spriječiti krizne situacije, moraju kvalitetno i kontinuirano analizirati svoje interno i eksterno okruženje. Ključan element u ovom procesu je kontinuitet, budući da se novi rizici koji mogu utjecati na razvoj kriza konstantno pojavljuju, a oni koji su nekad bili prisutni ponovno „oživljavaju“ (Sellnow i Seeger, 2013, 50). Crandall, Parnell i Spillan (2014, 92) ovoj tvrdnji dodaju kako nakon procesa prikupljanja informacija iz okruženja slijedi integracija podataka i sažimanje prijetnji, odnosno rizika čije je pojavljivanje najvjerojatnije. Pritom je idealno rizike i prijetnje rangirati na način da se na one najizglednije troši veća, a one najmanje vjerojatne manja količina vremena.

Crandall, Parnell i Spillan dodaju kako je vrlo koristan alat u ovom procesu SWOT analiza koja na vrlo kvalitetan način može sažeti svu prikupljenu informacijsku građu i učiniti ih vrlo korisnima u smislu postupanja s ciljem prevencije kriznih situacija. Jedan od elemenata koji može utjecati na kvalitetniji proces detekcije rizika unutar različitih sustava jest organizacijska kultura. Kako navodi Fearn-Banks (2012, 27), snažna organizacijska kultura usmjerena ljudima, a ne profitu može se pokazati izrazito snažnim adutom za detekciju rizika koji su prisutni unutar organizacija. Način na koji organizacija posluje, njezine nepisane, odnosno čvrsto ukorijenjene vrijednosti, ako su postavljene na način da potiču i honoriraju iskrenu i otvorenu komunikaciju, mogu umnogome povećati vjerojatnost da će rizik biti detektiran na vrijeme i spriječen da preraste u krizu. Ona ističe primjer gdje prvi čovjek organizacije ne komunicira redovito s osobom koja vodi komunikacije, ili gdje se ignoriraju pritužbe klijenata ili kupaca samo su neki od signala krize koja visi nad glavom organizacije i njezinog vodstva.

Fearn-Banks dodaje kako je u potrazi za organizacijskim rizicima potrebno aktivno slušati što drugi govore, kako to govore, u kojim okolnostima i konačno, tko su ti pojedinci unutar organizacije koji to govore. Ona zaključuje kako se zaposlenici, ako u organizaciji ne postoji kultura otvorenosti, neće usuditi javno iznositi svoju bojazan i mišljenje o prisutnim rizicima (Ibid).

Coombs (2012, 47) ističe kako je glavna razlika u potrazi za internim rizicima od one za eksternim u fokusu, odnosno u izvorima informacija i podataka koji mogu dovesti do njihovog identificiranja. Potpun sustav upravljanja kvalitetom unutar organizacije tako je jedan od izvora



koji svakako treba uzeti u obzir, kao i sustav proizvodnje ako je organizacija proizvodnog karaktera. Milas (1996, 37) ističe kako je jedan od ključnih dijelova tog procesa utvrđivanje potencijalnih izvora defekata u sustavu proizvodnje, a koji mogu utjecati na pojavljivanje potrebe za povlačenjem različitih proizvoda s tržišta. S druge strane, krize povezane s okolišem podrazumijevaju pogreške u organizacijskom sustavu koje mogu dovesti do zagađenja, a posredno do nesreća, sudskih tužbi, protesta, demonstracija ili različitih kazni od strane regulatornih tijela. Pravna (ne)usklađenost poslovanja organizacije s propisima koji zaokružuju tržište na kojem organizacija posluje također je jedan od elemenata koji može uzrokovati različite krizne situacije za organizaciju (Ibid).

Analizirajući cijelu paletu internih rizika, Coombs navodi potrebu vođenja precizne i detaljne evidencije o sigurnosti, održavanju i nesrećama čiji uzorak pojavljivanja može dati vrlo jasne pokazatelje što oni koji organizacijom upravljaju mogu očekivati. Ističe pritom kako je vrlo važno pratiti i sve one probleme koji su se umalo dogodili. Upravo takvi događaji mogu biti jasan putokaz gdje usmjeriti pozornost kad je u pitanju neutralizacija rizika. Zaposlenici i njihovo korištenje interneta i e-mail komunikacije također predstavljaju rizik koji može uzrokovati krizu. Zloupotreba tih kanala može rezultirati curenjem informacija, oštećenjem informatičkih sustava organizacija, diskriminacijom i manipulacijama koje kao posljedicu mogu imati sudske tužbe protiv organizacije. Coombs navodi i kako je potrebno analizirati i promatrati moguća namjerna oštećenja proizvoda tijekom procesa proizvodnje i pakiranja, što može dovesti do povlačenja proizvoda, a time posredno i sudskih tužbi nezadovoljnih korisnika, klijenata i kupaca. Konačno, kao posljednji u nizu mogućih internih rizika, Coombs identificira ponašanje zaposlenika koje zahtijeva njihovo profiliranje i identificiranje potencijalno opasnih ili rizičnih zaposlenika koji mogu postati nasilni i tako pokrenuti krizu s nesagledivim posljedicama po reputaciju organizacije (Ibid, 52).

#### 3.1.1.1.1. Snage organizacije

Veil (2011, 125) ističe kako interne snage organizacije naravno neće potaknuti stvaranje krizne situacije, ali napominje kako postojanje niza pozitivnih pokazatelja, odnosno uspjeha organizacije može zaslijepiti njezino vodstvo pri percipiranju potencijalnih rizika ili problema koji ju mogu stvoriti. Crandall, Parnell i Spillan, (2014, 93) naveli su primjer ukupno četiri potencijalne unutarnje snage organizacije čija prisutnost može dovesti do različitih kriznih situacija. Iznimno brz rast organizacije može dovesti do gubitka kontrole menadžmenta nad svakodnevnim poslovanjem, posebice ako organizacija djeluje na više lokacija ili na širem zemljopisnom području, što može posredno dovesti i do smanjenja kvalitete proizvoda i usluga organizacije. Neprirodno brz rast organizacija može dovesti i do visokih dugova i problema s likvidnošću. Druga snaga koja može organizaciju dovesti do problema jest jedinstven proizvod ili usluga. Ako su proizvod ili usluga potpuno novi na tržištu, njihova jedinstvenost može ih dovesti do problema u njihovom korištenju koji su očekivani za sve nove proizvode. Karizmatični vođe organizacija još je jedna od snaga koje mogu stvoriti probleme. Ovaj su rizik pobliže opisali Probst i Raisch istaknuvši kako snažan lider može potpuno iskorijeniti kritiku ili propitkivanje određenih poslovnih poteza koje organizacija čini, što dovodi do stvaranja kulta ličnosti i situacije da se dionici organizacije koji mogu doprinijeti njezinom poslovanju i djelovanju potpuno isključe iz izražavanja svog mišljenja koje je često dragocjeno (2005, 98).

Posljednji primjer je opća veličina i uspješnost organizacije, što može dovesti do kriza poput nezadovoljstva zaposlenika zbog dojma o nerazmjeru između uspješnosti organizacije i njihovih primanja, velikog interesa aktivista za profite koje organizacija ostvaruje i njihovog propitkivanja čini li ona pritom neku vrstu štete društvu, okolišu ili prirodi, optužbi socijalno osjetljivih dionika da organizacija ne pridonosi dovoljno zajednici s obzirom na prihode koje ostvaruje, pojačane usmjerenosti izvršne vlasti ili tržišnog regulatora koji tragaju za skrivenom dobiti ili utajom poreza te interesa politike koja će iskoristiti svaku priliku da na račun organizacije poentira kod svojeg biračkog tijela pa makar to značilo i nanošenje štete samoj organizaciji (Ibid, 94).

### 3.1.1.1.2. Slabosti organizacije

Veza između slabosti u organizacijskom sustavu te rizika i kriznih situacija izrazito je čvrsta i vrlo česta. Crandall, Parnell i Spillan (2014, 94) ističu kako je nužno identificirati slabosti putem različitih metoda, primjerice SWOT analize, detaljno ispitati u smislu mogućnosti njihova prerastanja u stvarne krizne situacije. Analizirajući različite aspekte internih slabosti organizacija poput sustava upravljanja ljudskim potencijalima gdje citiraju Lockwooda (2005) i njegovu tezu kako je loše upravljanje kadrovima jedan od glavnih organizacijskih rizika, te štednje na različitim troškovima koji potom utječu na čitav niz organizacijskih funkcija (Crandall i Crandall 2008), oni definiraju ukupno devet primjera najčešćih internih slabosti, odnosno rizika koji mogu korespondirati razmjernim kriznim situacijama. Loše educirani zaposlenici tako mogu dovesti do različitih industrijskih nesreća na radnom mjestu, loše usluge te manjkavosti u proizvodima organizacije. Loši odnosi sa sindikatima drugi su primjer rizika koji može dovesti do štrajkova, a time i sekundarnih posljedica poput negativnog publiciteta u medijima. Negativna etička orijentacija menadžmenta organizacije može dovesti do kriza poput kriminala „bijelog ovratnika“ i problema s likvidnošću, ali i negativnog publiciteta koji proizlazi iz navedenih problema. Zastarjeli proizvodni pogoni i oprema mogu dovesti do većeg broja kvarova na strojevima, a time i umanjene produktivnosti i velikim troškovima proizvodnje, ali i mogućih industrijskih nesreća i smanjene kvalitete proizvoda. Potkapacitiran ili nepostojeći odjel za upravljanje ljudskim resursima posredno dovodi do diskriminacije nad zaštićenim skupinama i optužbama za seksualno uznemiravanje te povećanih troškova zbog različitih industrijskih nesreća kao posljedica loše edukacije zaposlenika (Ibid).

Nepostojanje posrednih benefita za zaposlenike sljedeći je potencijalni rizik koji može dovesti do negativnog publiciteta i među eksternim i internim dionicima organizacije, ali i manjka lojalnosti zaposlenika, što bi moglo dovesti do angažmana samo onih marginalnih zaposlenika čija motivacija i kompetencije nedovoljno pridonose ciljevima organizacije. Sljedeći potencijalni rizik su slučajne sigurnosne inspekcije koje kao posljedicu mogu imati industrijske nesreće s povećanim ozljedama na radu, a posredno i negativnim publicitetom čiji je razmjerni u izravnoj vezi s veličinom organizacije. Do povećanih industrijskih nesreća, ozljeda na radnom mjestu i problema s kvalitetom proizvoda mogu dovesti rizici poput različitih zloupotreba zaposlenika. Posljednji rizik, onaj izravno povezan sa sustavom kriznog upravljanja, jest nepostojanje kriznog tima i kriznog plana, što može dovesti do sporih i neučinkovitih odgovora na krizne situacije, ali i negativnog publiciteta i percepcije zbog dojma javnosti kako organizacija nije na adekvatan način reagirala na krizu (Ibid, 96).

### 3.1.1.2. Analiza eksternog okruženja organizacije

Coombs (2012, 48) navodi kako je proces skeniranja okruženja alat koji prati promjene, trendove, događaje i rastuća socijalna, politička i primjerice zdravstvena pitanja, a čija je primjena mnogo šira od samog kriznog upravljanja. Crandall, Parnell i Spillan (2014, 90) ističu kako je nužno redovito pratiti što se događa u okolini organizacije budući da takve aktivnosti osjetno smanjuju nesigurnost i omogućuju donositeljima odluka da jednostavnije i kvalitetnije odluče o postupanju glede određenog detektiranog rizika. Informacije prikupljene iz vanjskog okruženja organizacije može značajno olakšati donošenje odluka, a u formi kriznog upravljanja i detekciju različitih rizika koji se mogu razviti u krizu. Ipak, oni dodaju kako pojedine velike organizacije koje posluju na više tržišta imaju čak i zasebne odjele čiji je jedini zadatak osiguravati vodstvu organizacije čitav niz kvalitetnih podataka koji mogu uvelike olakšati procjenu rizika i donošenje poslovnih odluka. Potreba za kvalitetnim informacijama iz okruženja dovela je čak i do stvaranja specijaliziranih tvrtki za prikupljanje informacija.

Coombs ističe kako skeniranje eksternog okruženja podrazumijeva praćenje medija poput tradicionalnih tiskanih, ali i novih online i društvenih medija (2012, 48). Pauchant i Mitroff (1992, 32) praćenju medija dodaju važnost praćenja kriznih situacija drugih organizacija, a o kojima mediji intenzivno izvještavaju. Analizom studija slučaja tuđih kriza organizacija može mnogo naučiti na tuđim, a ne na svojim pogreškama. Osim tradicionalnih masovnih medija, relevantni izvori informacija o potencijalnim rizicima mogu biti i različite poslovne publikacije, znanstveni časopisi, internetske stranice, newsletteri i rezultati različitih istraživanja javnoga mnijenja. Pritom Coombs (2012, 48) ističe kako specijalizirane poslovne publikacije mogu biti vrijedan izvor informacija jer osiguravaju informacije o izazovima cjelokupne industrije kojoj organizacija pripada, a medicinski ili znanstveni časopisi mogu sadržavati podatke ili studije koje ukazuju na koji način određene skupine percipiraju pojedinu industriju.

I Fearn-Banks (2012, 27) ističe važnost medija za prepoznavanje potencijalnih rizika koji mogu dovesti do krize. Ona sagledava njihovu važnost za upravljače organizacijama kroz potrebu da oni prepoznaju njihove želje i potrebe za informacijama. Ako organizacija medijima ne osigura dovoljno informacija, oni će ih tražiti na drugome mjestu koje organizacija ne kontrolira, a što opet dovodi do određenih rizika. Osim medija i publikacija, Coombs dodaje utjecajne i dobro informirane pojedince kao vrijedan izvor informacija iz okruženja. Citirajući Heatha i Nelsona (1986), on ističe kako bi se krizni menadžeri trebali fokusirati na dvije kategorije pojedinaca; stručnjaka za javno mnijenje koji, kao i objavljeni rezultati različitih istraživanja, barataju

velikom količinom vrijednih informacija te dionika organizacije koji joj mogu dati odgovore na pitanja o tome što misle o pojedinim poslovnim ili drugim potezima koje njezino vodstvo povlači. Coombs zaključuje kako je vrlo jednostavno postati ovisan o masovnim medijima i pritom zaboraviti vrijednost ljudi kao jednog od ključnih organizacijskih resursa (Ibid, 49).

Konačno, Coombs ističe i online izvore informacija na internetu poput diskusijskih skupina, foruma, internetskih stranica, blogova i mikroblogova, stranica za razmjenu sadržaja i različitih online socijalnih sadržaja koji se ne smiju zanemariti u prikupljanju informacija. Kao najnoviju kategoriju Coombs ističe i društvene medije poput glasina koje se, iako upitne vjerodostojnosti, mogu pokazati iznimno snažnim čimbenikom koji može utjecati na različite odluke dionika i stoga ga nipošto ne treba ignorirati (Ibid). Kao jedan od glavnih izazova za prikupljanje i analiziranje informacija iz eksternog okruženja organizacije Crandall, Parnell i Spillan (2014, 91) navode mogući nedostatak objektivnosti koji može nastupiti zbog činjenice da menadžment organizacije koji ih analizira, prikupljene podatke promatra kroz prizmu vlastitih iskustava, profesionalne ekspertize ili pojedinih odjela organizacije. Menadžeri s iskustvom u određenim funkcionalnim područjima pokazivat će veći interes za informacije vezane uz to područje, a manje će pozornosti posvećivati informacija iz drugih, možda u tom trenutku mnogo rizičnijih područja. Generalno najveći problem aspekta skeniranja okruženja jest utvrđivanje koje informacije u pojedinom trenutku zahtijevaju punu pozornost cijele organizacije i njezinih upravljača. Taj se izazov često može pokazati ključnim za prerastanje određenog rizika u otvorenu i opasnu kriznu situaciju (Ibid, 92).

#### 3.1.1.2.1. Prilike u vanjskom okruženju organizacije

Iako se na prvi pogled čini nemogućim da prilike u organizacijskoj okolini istodobno predstavljaju i rizike koji mogu dovesti do krize, Crandall, Parnell i Spillan objašnjavaju kako je to itekako moguće i izgledno. Prema njihovom gledištu, razmatranje različitih poslovnih prilika može organizaciju dovesti u situaciju da se upusti u utrku za proširenje tržišnog udjela ili povećanjem profita, što za jednu organizaciju, ako na to nije potpuno spremna, predstavlja ogroman rizik. Ovi autori navode ukupno tri moguće prilike koje su istodobno i rizici, a koji jednu organizaciju mogu gurnuti u kriznu situaciju. Proširenje dostupnosti proizvoda može stvoriti probleme budući da online prodaja proizvoda organizaciju može dovesti do različitih hakerskih napada koji mogu dovesti u pitanje percepciju o dostupnosti proizvoda i njihovoj sigurnoj kupovini, a iako su računalni hakeri često eksterna prijetnja, ista se stvar može dogoditi i iznutra ako nezadovoljni zaposlenik iznutra sabotira online prodajne aktivnosti organizacije.

Proširenje proizvodnih kapaciteta organizacije na drugi dio svijeta također od velike priče o ekspanziji i širenju može postati problem na način da primjerice regulatorni okvir države u kojoj je pogon izgrađen nikako ne odgovara načinu poslovanja organizacije. U najgorem slučaju, Crandall, Parnell i Spillan ističu primjere gdje su države doslovno nacionalizirale pogone i tako drastično oštetile poslovanje organizacije. Treći i posljednji rizik iz ove kategorije odnosi se na potpuno prebacivanje proizvodnje na druge organizacije koje djeluju izvan matične države. Sagledavajući ovaj rizik, autori ističu kako bi mogući gubitak poslova u matičnoj državi, kao posljedica ovog rizika imao privlačenje negativnog publiciteta na organizaciju, i to reakcijama vanjskih dionika poput bivših zaposlenika, sindikata, političara i lokalne zajednice gdje je organizacija do tada poslovala. Pritom, ako se dogodi da primjerice proizvod nove partnerske organizacije ima određenu razinu problema, kriza može biti višestruka te se manifestirati i kod njezinog konačnog korisnika, ali i na imidžu organizacije zbog pogrešnog poslovnog poteza o preseljenju proizvodnje (Ibid, 97).

#### 3.1.1.2.2. Prijetnje u vanjskom okruženju organizacije

Posljednja od četiri kategorije rizika prema njihovoj klasifikaciji sukladno parametrima SWOT analize proizlazi iz naoko najlogičnije kategorije, prijetnji iz vanjskog okruženja organizacije. Logično, Crandall, Parnell i Spillan (2014, 98) naveli su i čitav niz potencijalnih rizika koji proizlaze iz prijetnji koje za organizaciju vrebaju iz njezinog vanjskog okruženja. Promjena demografije organizacijske okoline može je dovesti u poziciju da postane meta kriminalaca, vandalizma ili različitih pljački, sve što može rezultirati padom prihoda. Opasne vremenske prilike poput snijega, vjetrova ili poplava mogu ugroziti proizvodna postrojenja organizacije, što može dovesti do zastoja u proizvodnji, a potom i pada prihoda. Disfunkcionalni kupci na koje organizacija ne može utjecati mogu dovesti do različitih incidenata na primjerice prodajnim mjestima ili u prostorijama organizacije. Loša kvaliteta sirovine od dobavljača može izravno utjecati na kvalitetu proizvoda, što se neće odraziti na dobavljače, već isključivo na organizaciju i njezinu percepciju u javnosti. Aktivizam kupaca i klijenata zbog nezadovoljstva uslugom ili proizvodima jedan je od čestih rizika s kojim se susreću organizacije. Sudske tužbe, bojkoti organizacije te publicitet koji iz njih proizlazi samo su neke od kriza koje iz ovog rizika mogu proizaći. Ucjenjivači su također jedan od rizika za uspješne organizacije. Namjerno oštećivanje proizvoda i primjerice različite sabotaze internetskih stranica organizacije primjeri su kriza koje mogu uzrokovati rizici ovakvog tipa.

Kruse (1993, 39) navodi kako i prirodne katastrofe poput potresa, požara ili poplava također mogu dovesti do strukturalnih poremećaja u ukupnom poslovanju, a posebno u sustavu postrojenja organizacije, njezinom tehnološkom sustavu. Posebna kategorija kriza koje mogu proisteci iz prirodnih katastrofa jesu ozljede i smrtni slučajevi povezani s organizacijom. Glasine i negativni publicitet također su eksterni rizici koji su definirali Crandall, Parnell i Spillan. Negativna pozornost usmjerena na organizaciju može se reflektirati kroz posebne internetske stranice, blogove i druge socijalne medije uključujući Facebook i YouTube. Konačno, terorizam kao rizik uvijek je prisutan kad su u pitanju velike organizacije. Izravni fizički napadi primjerice na zgrade u kojima su smještene organizacije mogu rezultirati velikim razmjerima štete, ozljedama, pa čak i smrtnim slučajevima. Osim toga, teroristički napadi mogu kao posljedicu imati i prekid u lancima opskrbe, što može dovesti i do izravnih posljedica za poslovanje organizacije (Ibid, 99).

### **3.1.1.3. Klasificiranje potencijalnih kriznih situacija**

Po detekciji svih mogućih rizika iz unutarnjeg i vanjskog okruženja, potrebno ih je sistematizirati i analizirati u kakve se one krizne situacije mogu razviti. Ovaj korak u sustavu kriznog planiranja može značajno smanjiti vrijeme potrebno za odgovarajuću reakciju organizacije. Coombs (2012, 72) ističe kako je upravo činjenica da je lista potencijalnih kriza izuzetno dugačka glavni razlog da se na jednom mjestu formulira što se sve može dogoditi. Naime, različite prijetnje mogu stvoriti potrebu angažmana različitih članova kriznog tima, kontaktirati s različitim skupinama dionika, ali i koristiti različite i drugačije krizne komunikacijske strategije. Kad je reakcija na svaku od tih situacija u pitanju, Coombs ističe kako je nemoguće za baš svaku od mogućih verzija detektiranih kriznih situacija unaprijed pripremiti kvalitetan i detaljan krizni plan djelovanja, ali je moguće detektirati koje su od tih situacija najizglednije i predvidjeti osnovne korake koji su organizaciji za činiti ako se neka od njih zaista i dogodi. I Pauchant i Mitroff (1992, 39) ističu potrebu da organizacije kao dio svojeg procesa kriznog planiranja što detaljnije predvide koje im se krize mogu dogoditi jer, zbog njihove međusobne sličnosti po pojedinim kategorijama, svaki od prethodno pripremljenih kriznih planova djelovanja može poslužiti za širok spektar detektiranih kriza.

Coombs dalje napominje kako ranjivosti organizacije i vrste kriza s kojima se mogu suočiti može upravljačima kriznim situacijama u ime organizacije značajno olakšati proces kreiranja tzv. kriznih portfelja njihovih organizacija, a koji sažimaju sve rizike i krize u koje se oni mogu transformirati (2012, 73). On također predlaže hodogram u stvaranju takvih portfelja navodeći

kako ih je najbolje kreirati u ukupno tri međusobno povezana koraka. Kao prvi korak on navodi organizaciju potencijalnih kriza organizacije prema njihovoj vrsti. U ovom se koraku organizacije mogu služiti različitim klasifikacijama kriza koje su detaljno opisane u poglavlju 2.3. ovoga rada, a koje su formulirali autori poput Coombsa i Holladay (2001), Egelhofa i Sen (1992), Lerbingera (1997), Marcusa i Goodmana (1991) ili Paersona i Mitroffa (1993). Kao drugi korak Coombs ističe kako je potrebno izabrati barem po jednu moguću konkretnu krizu iz svake skupine, i to one koje mogu uzrokovati najviši stupanj štete za organizaciju ako se dogode. Upravo te odabrane krizne situacije, odnosno one s najvišim stupnjem štete iz svake od kategorija trebaju postati sastavni dio kriznog portfelja organizacije. Posljednji i treći korak podrazumijeva razvoj svih mogućih varijacija kriznog plana djelovanja za svaku od kriza koje su u prethodnom koraku postale sastavni dio kriznog portfelja (Ibid, 74).

Coombs ističe i kako je cjelokupan proces prevencije kriznih situacija jedan od ključnih elemenata procesa kriznog upravljanja. Svjesnost mogućih rizika koji mogu u trenutku prerasti u krizu timu organizacije može uvelike olakšati donošenje odluka da li i u kojem trenutku reagirati kako bi se eliminirala ta mogućnost (2012, 70). Isti autor upozorava i kako cjelokupan proces prevencije u praksi nije jednostavan. Unatoč svim poduzetim naporima iluzorno je računati kako će vrhunska priprema osigurati da se ama baš niti jedna kriza ne dogodi. Stoga je potrebno uspostaviti kvalitetan sustav koji će omogućiti pravodobno i temeljito prepoznavanje znakova upozorenja koji će označiti da se kriza priprema, a što će također omogućiti da organizacija krizu koja je neizbježna dočeka potpuno spremna.



### 3.1.2. Prepoznavanje znakova upozorenja

Luecke (2005, 56) ističe kako ne počinje svaka kriza požarom, nestankom struje ili drugim iznenadnim događajima. Mnoge počinju kao sitni problemi koji rastu ako ih organizacija ne rješava. Ako ih upravljači organizacijom ne primijete i neutraliziraju, takvi problemi počesto prerastu u krizu velikih razmjera, stoga takve znakove treba razmotriti u kontekstu izbjegavanja krize. Sellnow i Seeger (2013, 51) definiraju upozorenje kao funkcionalnu poruku ili sustav poruka koji informiraju javnost, najčešće veliku i široku, o nekoj izglednoj prijetnji ili opasnosti. Pritom navode kako je važno razumjeti razliku između upozorenja i znaka za uzbunu. Potonji se izdaje onog trenutka kad postoji neko pitanje od opće zabrinutosti ili kad se dogodilo ili se može dogoditi nešto što bi moglo ugroziti javnu sigurnost, zdravlje ili dobrobit. Znak za uzbunu najčešće slijedi upozorenju kad je prijetnja potvrđena, a podrazumijeva više specifičnih informacija o prirodi prijetnje i savjete ili smjernice o tome kako se ponašati ili odgovoriti.

Kao ključan element u procesu prerastanja upozorenja u znak za uzbunu Coombs (2012, 63) ističe komunikaciju, odnosno razmjenu informacija. On proces prepoznavanja i prevencije krizne situacije vidi u kvalitetnom i sistematičnom prikupljanju informacija koji se temelji na tri osnovna koraka: (1) lociranja izvora informacija vezanih uz rizik, odnosno znak upozorenja, (2) transferiranje ključnih informacija na središnje mjesto u organizaciji te (3) osiguravanje da se prikupljene informacije kvalitetno i temeljito analiziraju, odnosno pretvore u znanje o kriznoj situaciji.

Lindell i Perry (2004, 41) opisuju različite aktivnosti upozorenja, pitanja i ishode koji proizlaze iz različitih razvojnih faza kriza. Objašnjavaju kako upozorenja imaju i informativnu i persuazivnu dimenziju, kao i principe učinkovitosti u obje navedene forme. Oni ističu kako su upozorenja oblik specijalizirane komunikacije rizika, a kreirani su da pomognu primateljima tih poruka u ograničavanju ili ublažavanju negativnih posljedica. Oni su formulirali model koji je detektirao ukupno osam faza vezanih za znakove upozorenja, pitanja koja si upravljači organizacijama trebaju postaviti za svaku od faza i idealan ishod koji bi trebao proizaći iz svake od faza prepoznavanja znakova upozorenja.

Prva faza, identificiranje rizika podrazumijeva odgovaranje na pitanje postoji li zapravo realna prijetnja na koju bi organizacija trebala obratiti pozornost. Ishod ove faze oni vide u uvjerenju organizacije da prijetnja zaista postoji i da ljudi koji njome upravljaju u to zaista povjeruju.

Procjena rizika druga je faza u kojoj je potrebno odgovoriti na pitanje treba li organizacija nešto poduzeti glede identificiranog rizika. Ishod ove faze trebao bi za organizaciju biti motivacija da se organizacija zaštiti.

Treća faza je traganje za zaštitnim aktivnostima u kojima ona razmatra koje mehanizme pokrenuti i aktivnosti poduzeti da bi se zaštitila od posljedica krize. Ova bi faza po Lindellu i Perryju trebala rezultirati donošenjem niza odluka o tome da će se poduzeti odgovarajuće aktivnosti s ciljem zaštite organizacije.

U četvrtoj fazi naziva razmatranje i izbor aktivnosti organizacija razmatra koje od raspoloživih aktivnosti i metoda može poduzeti da bi se zaštitila. Rezultat ove faze trebao bi biti okvirni plan aktivnosti koje organizacija može prilagoditi kasnijem raspletu zbivanja.

Implementacija zaštitnih aktivnosti sljedeća je faza u kojoj se provode odabrane i zacrtane aktivnosti usmjerene šticeanju organizacije. U njoj upravljači moraju biti sigurni kako je nastupio trenutak za realizaciju aktivnosti kojima bi se odgovorilo na postojeću prijetnju za organizaciju.

Šesta faza je procjena potrebe za informacijama. Tijekom ove faze upravljači organizacijom procjenjuju potrebu za dodatnim informacijama kroz preispitivanje količine informacija, odnosno govore li one dovoljno o znakovima upozorenja koji su nastupili, a kako bi mogli donijeti odluku o poduzimanju ili adaptaciji već poduzetih aktivnosti.

Definiranje komunikacijskih aktivnosti preposljednja je faza u kojoj se definira što će organizacija činiti glede komunikacije. Odgovarajući sebi na pitanje gdje i kako dobiti odgovarajuće informacije o pripremi komunikacijskih aktivnosti, konačni produkt ove faze jasno je definiran plan što će organizacija činiti glede komunikacije.

Posljednja, osma faza je provedba komunikacijskih aktivnosti u kojoj upravljači donose odluku o provedbi aktivnosti.

Turner (1976, 392) je detaljno nabrojio i opisao ukupno devet ograničenja koja smanjuju vjerojatnost da će upravljači organizacijama i krizama detektirati znakove upozorenja:

1. Slab ili suptilan krizni signal.
2. Prisutnost stranaca kao distrakcije od merituma krize.
3. Nevjerodostojan izvor kriznog signala koji stiže iz vanjskog okruženja ili od zviždača.
4. Neadekvatni kanal kojim se prenosi informacija o prijetnji.

5. Signal ili prijetnja inkorporirani su u druge rutinske poruke.
6. Poruke o riziku i prijetnji sustavno su deformirane ili iskrivljene i time nerazumljive.
7. Organizacijske ili profesionalne norme protiv komuniciranja upozorenja.
8. Poruke o prijetnjama ne uzimaju se u obzir zbog nekonzistentnosti.
9. Signali nisu sjedinjeni niti kompilirani i ne dopiru do prikladnih primatelja poruka.

Sellnow i Seeger citiraju Palenchara i Heatha (2002) koji ističu kako zbog činjenice da se rizici i prijetnje obično broje u promilima znakovi upozorenja gotovo uvijek podrazumijevaju određenu razinu nesigurnosti. Ova dvojica autora ističu upravo nesigurnost kao središnju varijablu u svim nastojanjima da se komunicira rizik. Pritom je jedna od osnovnih tenzija u svakom sustavu upozorenja balansiranje razine nesigurnosti i potreba da se poduzme neka aktivnost, iako su mnogi znakovi upozorenja gradirani kako bi komunicirali veće ili manje procjene vjerojatnosti neke negativnosti koja se može dogoditi (2013, 52).

S ciljem maksimalne konkretizacije mogućih znakova upozorenja, Luecke (2005, 57) je naveo četiri primjera ranih znakova upozorenja na koje organizacijski sustav treba obraćati pozornost. Iako službeni ili sistematizirani popis takvih znakova ne postoji, on je naveo kada treba maksimalno obratiti pozornost na negativne posljedice koje mogu slijediti. Prevelik uspjeh u premalo vremena odnosi se na pojedinca unutar organizacije koji pokazuje pozitivne rezultate koji značajno nadmašuju razumna očekivanja. Njegov nadređeni pritom ima razloga za zadovoljstvo, ali bi pritom morao uzeti u obzir mogućnost da njegov djelatnik možda radi i nešto nedopušteno, nezakonito, neetično ili suprotno politici tvrtke dok ostvaruje tako dobre rezultate. Djelatnik koji živi iznad svojih mogućnosti odnosi se na praćenje načina i stila života pojedinih djelatnika organizacije. Ako netko od pojedinaca unutar organizacije ima imovinu koja višestruko premašuje iznose njegovih mjesečnih ili godišnjih primanja, znak upozorenja je i više nego očit, a ako ga se promaši, on će se vjerojatno prelomiti preko leđa organizacije. Zanemarivanje pojedinosti i standarda Luecke opisuje na primjeru jedne zrakoplovne kompanije koja je, ne vodeći računa o sitnicama, odnosno pravilno zatvorenim bocama za kisik u avionu, dovela do zrakoplovne nesreće u kojoj je bilo više od 100 ljudskih žrtava. Kasnija istraga ovog slučaja pokazala je kako kompanija nije vodila precizne evidencije o pojedinim tehničkim elementima, odnosno standardima, sve što je moglo dovesti do izbjegavanja navedene situacije. Konačno, članovi uprave koji ne rade svoj posao posljednji je primjer koji Luecke navodi. On opisuje kako neki članovi uprava organizacija zaboravljaju kako rade za njezine dioničare, a ne za predsjednika uprave. Podizanje vlastitih plaća i korištenje svih

beneficija na štetu brige o korporativnoj strategiji i politici jedan je od najevidentnijih puteva u kriznu situaciju, ali koju moraju prepoznati dioničari i dionici organizacije, a ne njezino vodstvo. Luecke zaključuje kako velike krize često počinju neosjetno, stoga je iznimno važno pripaziti na znakove upozorenja, s njima se suočiti brzo i odlučno i tako izbjeći velike probleme do kojih oni mogu dovesti (Ibid, 59).

Denbow i Culbertson (1985, 32) ističu kako proces prepoznavanja kriznih situacija zapravo započinje s utvrđivanjem koji mehanizmi za prikupljanje informacija o mogućim znakovima upozorenja postoje u organizaciji. Oni napominju kako bi upravljači organizacijama trebali napraviti periodički raditi reviziju izvora informacija o otvorenim pitanjima, rizicima i reputaciji organizacije kako bi bili sigurni da su dovoljno opsežni i sveobuhvatni. Ovaj proces podrazumijeva saznavanje iz kojih izvora organizacija trenutno dobiva podatke, odnosno znakove upozorenja o mogućim krizama i kako ih se pretvara u znanje, odnosno djelovanje glede sprječavanja kriza. Pritom bi nove procedure trebalo razvijati samo ako proces revizije pokaže kako se neke važne informacije ili izvore propušta ili zanemaruje. Oni navode primjer kako je, ako organizacija evidentno zanemaruje aktivnost i djelovanje aktivističkih skupina, evidentno potrebno dodati novi kanal za prikupljanje informacija u organizacijski sustav. Jednak pristup trebalo bi zauzeti i u slučaju samih tehnika, odnosno alata za prikupljanje informacija. Ako financijske mogućnosti organizaciji to dopuštaju, ona na raspolaganju ima mogućnost angažmana vanjskih specijaliziranih tvrtki ili pojedinaca koji značajno mogu unaprijediti količinu prikupljenih korisnih informacija. Pritom oni ističu kako je glavna slabost u prikupljanju informacija sustav kodiranja koji je često preopćenit i zanemaruje važne detalje koje informacije zapravo sadržavaju (Ibid, 33).

Osim već spomenutih ranih znakova upozorenja, Luecke (2005, 90) je identificirao znakove upozorenja koje mogu imati različite oblike. Tehnički diskontinuitet Luecke definira kao inovaciju koja predstavlja velik i temeljit otklon od ustaljene tehnologije. Tvrtke koje nisu obratile pozornost na znak da je došlo novo vrijeme koje zahtijeva nove tehnologije i pristup mogu očekivati razne probleme i smanjenje prihoda. Otpor javnosti prema novostima podrazumijeva oprez i otpor javnosti ako nešto izgleda izmijenjeno ili patvoreno. Upozorenja građevinskih, sigurnosnih ili zdravstvenih inspektora podrazumijeva nemarno ponašanje, čije učestalo ponavljanje može biti znak da će se dogoditi nešto loše. Ako organizacija dobiva različita građevinska, zdravstvena ili sigurnosna upozorenja, jasno je da bi joj se mogla dogoditi neka veća krizna situacija.

Neprekidne glasine i sumnje sljedeći su znak upozorenja koji, iako većina glasina koje se šire organizacijom nisu ništa više od dokonog brbljanja i ubrzo se rasplinu, mogu biti ustrajne i istinite. Stoga je potrebno one glasine koje su konstantno prisutne shvatiti ozbiljno i njima se pozabaviti. Stalne pritužbe klijenata događaju se ako klijenti organizaciji konstantno govore o opasnostima vezanim uz proizvode ili o sumnjivim poslovima nekih od djelatnika organizacije s kojima oni imaju doticaja. Ako su ovakvi prigovori prisutni, organizacija ih mora detaljno ispitati. Labavi menadžerski standardi upozoravaju na činjenicu kako svaka tvrtka koja menadžerima dopušta da se kockaju s propisima o zapošljavanju, prodaji, nadzoru i slično, šalje signal da je na pomolu velik problem. Prigovori djelatnika nižeg ranga čest su slučaj u organizacijama kada oni pokušavaju upozoriti menadžment organizacije na probleme ili opasnosti, ali je čest slučaj da ih nitko ne sasluša (Ibid, 94).

Analiza mišljenja brojnih autora ukazuje na činjenicu kako je znakova upozorenja u okruženju organizacije zaista mnogo. Unatoč tome, česti su primjeri zašto ih upravljači organizacijama ignoriraju i niječu da se kriza događa ili da će se dogoditi.

Mitroff (2001, 47) je identificirao nekoliko mogućih aspekata nijekanja krize od strane menadžmenta organizacije. Otvoreno poricanje podrazumijeva zauzimanje stava menadžmenta da se neka vrsta krize jednostavno ne može dogoditi njihovoj organizaciji. Minimalizacija je zauzimanje stava kako se kriza može dogoditi, ali da će njezine posljedice biti toliko minimalne da organizacija može pretrpjeti i podnijeti što god kriza donese. Idealizacija je sljedeći aspekt u kojem menadžment smatra kako se krize događaju samo organizacijama kojima se loše upravlja, pritom jasno dajući do znanja kako oni svoju organizaciju vode bespriječno i stoga su amnestirani od mogućih kriznih situacija. Moć označava zauzimanje stava menadžmenta kako je organizacija koju vode prevelika i prepovezana sa svim dionicima, što će odbiti svaku kriznu situaciju koja naiđe u smjeru organizacije. Projekcija označava stav kako odgovornost za bilo koju krizu nije na organizaciji već je nečija tuđa krivica. Netko drugi poput medija bezrazložno napada organizaciju koja će pronaći tko je zapravo odgovoran za krizu te će to organizaciju amnestirati od bilo kakve odgovornosti. Intelektualizacija je aspekt koji Mitroff opisuje kao onaj gdje menadžment dopušta mogućnost da se kriza dogodi, istodobno relativizirajući njezine stvarne šanse. Iz toga proizlazi kako je nepotrebno alocirati vrijeme i novac na nešto što nije vjerojatno. Konačno, kompartmentalizacija označava stav menadžmenta u kojem se pozivaju na širok dijapazon djelovanja organizacije, što podrazumijeva pretpostavku kako niti jedna kriza neće zahvatiti sve dijelove organizacije već samo jedan, a što omogućuje da se svi resursi stave na raspolaganje za eliminaciju krize iz jednog organizacijskog dijela.

Zaključni osvrt na segment prepoznavanja organizacijskih rizika daje Luecke (2005, 96) sistematiziravši osnovne razloge zašto se menadžment organizacija često ne osvrće na upozorenja koja upućuju na evidentnu kriznu situaciju. On tako navodi kako je savršeno jasno da se svaka moguća nevolja u kojoj se organizacija može naći može ublažiti, ako netko tko ima ovlasti za djelovanje obrati pozornost na znakove upozorenja. On navodi četiri moguća objašnjenja. Podcjenjivanje problema označava situaciju kad vodstvo organizacije odluči zanemariti upozorenja pojedinačnih i međusobno nepovezanih korisnika proizvoda ili usluga. Takva situacija može dovesti do njihova međusobnog povezivanja i udruživanja što može imati razorne posljedice na poslovanje i imidž organizacije. Prevelika samouvjerenost posebno je opasna za uspješne organizacije. Ona potiče samozadovoljstvo i ozračje neranjivosti, koji zaslijepljuju menadžment, a koji potom ne uočava znakove prijeteće nevolje. Nemogućnost sagledavanja cijele slike posljednji je razlog koji Luecke opisuje kao situacije gdje pojedini dijelovi organizacije za sebe zadržavaju dijelove informacija. Kada ti odvojeni dijelovi sustava nisu dovoljno strukturirani da međusobno razmjenjuju podatke i informacije, pojedinci koji odlučuju nemaju cijelu sliku i nisu u mogućnosti prepoznati prijetnju, reagirati niti predvidjeti razvoj krizne situacije (Ibid, 99).

Istodobno Luecke ističe kako je, da bi se kriza na vrijeme prepoznala, potrebno razviti odgovarajuće mehanizme za prepoznavanje znakova upozorenja i oglašavanje uzbune kod ljudi koji imaju ovlasti za djelovanje. Kako bi se to postiglo, Luecke je formulirao tri sljedeće preporuke:

1. Ovlastiti obične zaposlenike. Luecke ističe kako ne treba očekivati od višeg menadžmenta da obavi posao. Oni su zaposleni vođenjem organizacije i s njihova je položaja uglavnom najteže prepoznati prijeteću krizu. Znakove koji upozoravaju na buduću krizu često će najlakše uočiti obični zaposlenici, ljudi s „prve crte bojišta“: prodajno i uslužno osoblje na terenu, osobe odgovorne za sigurnost, kontrolori kvalitete, knjigovođe i tehnički stručnjaci. Te je ljude potrebno ovlastiti i poticati da otvoreno kažu kad god primijete i shvate da nešto nije u redu. To se neće dogoditi ako se djelatnicima poručuje da „šute i slušaju naredbe“. Isto se odnosi na radno kruženje u kojem vlada strah (Ibid, 101).
2. Pobrnuti se da netko reagira na njihova upozorenja. Luecke ističe kako „stablo koje se ruši u šumi proizvodi zvuk samo ako postoji netko da ga čuje“. Zato je potrebno da menadžment organizacije takve stvari sluša, primijeti i čuje. Menadžmentu je potrebno

objasniti kako je obraćanje pozornosti na to što čuju jedna od njihovih glavnih odgovornosti. Takvo je postupanje iznimno važno kad je problem u vođama i menadžerima. Luecke citira i Augustinea (1995) koji je istaknuo kako je „pitati ljude koji su odgovorni za sprječavanje problema ima li ili nema problema isto kao tražiti od zeca da isporučuje salatu“. Osrednji ili nesposobni šefovi i menadžeri mogli bi biti neučinkoviti slušatelji, a ako oni to nisu, potrebno ih je zamijeniti ljudima koji računaju na moguće probleme i koji slušaju što im govore podređeni djelatnici (Ibid, 101).

3. Osnovati krizni tim. Krizni tim u idealnim okolnostima podrazumijeva malu skupinu ljudi s komplementarnim vještinama osposobljenu za izradu planova za nepredviđene situacije i za reagiranje na krizu. Ako menadžment ne sluša, djelatnici koji su dobili ovlasti moraju imati mogućnost iznijeti tom timu upozorenja o nadolazećoj krizi. Luecke navodi kako bi velika organizacija morala imati jedno mjesto, obavještajni centar gdje se skupljaju svi djelići unutrašnjih i vanjskih znakova opasnosti i gdje se kockice mogu posložiti. Konačno, Luecke citira Barabba i Zaltmana (1991) koji su naveli kako je kvalitetne informacije prikupljene iz okruženja organizacije idealno sistematizirati u tzv. obavještajnom centru organizacije koji bi trebao imati svoje prostorije gdje bi malobrojna skupina sa svestranim sposobnostima prikupljala i proučavala podatke. U manjim tvrtkama koje nemaju ovakve mogućnosti tim za upravljanje krizama koji već postoji poslužit će istoj svrsi uz niže troškove.

### 3.1.3. Analiza kriznog komunikacijskog sustava organizacije

Pri naglašavanju potrebe analiziranja kriznog komunikacijskog sustava koji postoji i funkcionira unutar jedne organizacije, autori poput Crandalla, Parnella i Spillana (2014, 99) ističu kako je jedan od elemenata koji definira kako će neki sustav reagirati na krizu njegova organizacijska kultura. Navodeći definiciju Weitzia i Shenhava (2000) koji organizacijsku kulturu vide kao „ustaljene vrijednosti i uvjerenja određene skupine ljudi“, oni dodatno naglašavaju važnost tog pojma opisujući ga vrlo specifičnim konceptom koji definira zajedničke vrijednosti i opće prihvaćene uzorke ponašanja koje prakticiraju članovi, odnosno djelatnici neke organizacije. Poveznicu između organizacijske kulture i kriznog upravljanja i komuniciranja ovi autori vide u potrebi da krizno planiranje postane sastavni dio organizacijske kulture, odnosno da bude ugrađeno u sam DNA organizacije.

S druge strane, Smith i Elliot (2007, 523) zaključuju kako nikad svi menadžeri unutar jednog organizacijskog sustava neće biti uvjereni kako je krizno planiranje nužno i neizostavno. Stoga kao jednu od glavnih postavki kriznog sustava organizacije navode postojanje kulturalne pretpostavke koja će omogućiti da krizno planiranje dobije prioritarno mjesto u glavama pojedinaca koji čine organizaciju. I Simbo (2003, 65) navodi kako je velik dio menadžera često potpuno zaokupljen gašenjem „današnjih požara“ zbog čega ne misle da bi trebali imati vremena za ono što dolazi „tek“ sutra. Stoga sustavi koje vodi menadžment s takvim mentalnim sklopom nisu razvili odgovarajuće alate za sprječavanje krize. Da bi uveli učinkovit sustav kriznog upravljanja i komuniciranja, potrebno je prije toga u glavama pojedinaca koji upravljaju organizacijom definirati potrebu za građenjem snažne organizacijske kulture koja „gleda unaprijed“ i koja će potrebu za kriznim planiranjem snažno inkorporirati u sam kod organizacije.

Organizacijska kultura bez dvojbe predstavlja bazu na temelju koje se donosi mnogo svakodnevnih odluka pri upravljanju organizacijom. Naglašavajući ovaj koncept Crandall, Parnell i Spillan citiraju Deala i Kennedy (1982) koji navode primjer kako će organizacije čija kultura potiče inovacije vjerojatno mnogo više poticati zaposlenike da ulažu vrijeme u razvoj kreativnih rješenja za kompleksne probleme od onih organizacija čija kultura stavlja naglasak na kratkotrajno obuzdavanje troškova. Pritom će kreativna organizacija vjerojatno obaviti svoju „domaću zadaću“ i poduzeti odgovarajuće korake kako bi spriječili krizu da se zaista dogodi. Ova zadaća podrazumijeva uspostavljanje kriznih komunikacijskih timova, razvoj kriznih planova, vježbanje najvjerojatnijih kriznih situacija, sve ono što organizaciji može pomoći da



bolje reagira u trenutku kad se suoči s krizom. Isti autori navode i kako kultura koju njeguje organizacija može znatno pridonijeti uspjehu njezine reakcije na krizu. Svoju raspravu o ulozi korporativne kulture u sustavu kriznog upravljanja zaključuju definiranjem „krizno-spremnih“ kulture koje potiču krizno planiranje, kao i one koje to ne čine, a koje se mogu nazvati „krizno-ranjivim“ organizacijama. Naravno, vodstvo organizacija treba težiti stvaranju i podupiranju krizno-spremnih organizacijskih kultura u sustavima kojima upravljaju (2014, 100).

Coombs (2012, 107) svoje viđenje kriznog komunikacijskog sustava objašnjava teom kako ga čine ukupno tri elementa: sustav masovnog obavještanja, krizni kontrolni centar te intranet i internet. Sustav masovnog obavještanja podrazumijeva infrastrukturu koja omogućuje da se istodobno pošalje jednostavna poruka velikom broju ljudi. Iako ovaj sustav obično podrazumijeva slanje poruka zaposlenicima, odnosno internoj javnosti organizacije, priroda krizne situacije može zahtijevati da se informacija dostavi i pojedincima izvan organizacije. Coombs ističe kako ovaj sustav može biti vrlo raznolik; od automatskih sustava slanja poruke telefonom, e-mailom, sms porukama ili pak kombinacijom svega navedenoga. Ključna značajka sustava masovnog obavještanja jest da članovi zajednice koje okuplja organizacija o zbivanjima i raspletu krize budu obaviješteni od same organizacije, a ne da informacije primaju putem masovnih medija (Ibid, 108).

Krizni kontrolni centar, kako navodi Coombs, ima više funkcija, a one najvažnije su da predstavlja mjesto gdje se okupljaju pojedinci koji upravljaju kriznom situacijom, gdje se prikupljaju sve informacije o razvoju krizne situacije, ali i gdje se medijima pružaju sve relevantne informacije. Neki autori smatraju kako bi ovaj krizni centar trebao biti mobilan ili čak virtualan. Coombs naglašava kako današnji razvoj tehnologije omogućuje da upravljači krizom ne budu na istom mjestu, a da se njihova komunikacija odvija nesmetano, ali kvalitetno. Pritom je glavno ograničenje moguće zakazivanje tehnologije, što nije nemoguće ako je riječ o krizi koja ima teške materijalne i komunikacijske posljedice. On zaključuje kako je uz adekvatan izbor prostorija za smještanje kriznog kontrolnog centra potrebno kvalitetno i pažljivo isplanirati svu opremu koja bi upravljačima krizom mogla biti potrebna jer će u jeku krize biti nemoguće brinuti se o tehničkim stvarima (Ibid, 110).

Govoreći o intranetu kao elementu sustava kriznog komuniciranja, Coombs ističe kako ga je moguće kreirati i dizajnirati posebno upravo za krizne situacije. Činjenica da samo članovi ili zaposlenici organizacije imaju pristup ovom kanalu značajno ubrzava protok informacija, a posebno njihovu dostupnost za one koji upravljaju. Egelhof i Sen (1992, 459) ističu kako je

tijekom krizne situacije iznimno važno kontinuirano prikupljati i analizirati informacije, a ističu upravo intranet kao mjesto gdje ih se može pohranjivati i proslijediti, odnosno komunicirati drugima. S druge strane, internet i njegova raznolikost pruža višestruke kanale za komunikaciju s različitim ciljnim skupinama organizacije. Coombs promatra internet kroz dva aspekta: web stranice i e-mail čija je primarna uloga prenositi informacije i podatke dionicima organizacije, dok su društveni (socijalni) mediji komunikacijski kanal u kojem dionici stvaraju i administriraju sadržaj (2012, 111). Pritom je uloga web stranica i e-maila vrlo jasna, oba kanala služe brzom razmjeni informacija, ali i kao mjesto gdje zainteresirane javnosti mogu u svakom trenutku tražiti informacije ili podatke koji su im potrebni.

Kao jednu od posebnih mogućnosti glede web stranica, Coombs ističe stvaranje tzv. „mračne krizne stranice“ koja predstavlja poseban dio korporativne web stranice organizacije ili potpuno novu web stranicu koja se aktivira u trenutku kad nastupi krizna situacija. S obzirom na to da je ona „nevidljiva“ korisnicima izvan perioda krize, količina podataka koji se unaprijed mogu postaviti na tu stranicu uvelike će olakšati i skratiti postupak kad nastupi kriza i kad upravljači krizom neće imati vremena detaljno se baviti ovim aspektom uz sve ostale zadatke. U slučaju njezinog postojanja, na stranicu će se tijekom krize postaviti tek svježije i najnovije informacije, sve što će uvelike rasteretiti one koji će komunicirati sa svim uključenim javnostima. Coombs ide još dalje ističući kako je na ovu stranicu moguće postaviti i šprance izjava za medije koje se za vrijeme krize samo mogu popuniti točnim i preciznim podacima o krizi. Provjera organizacijskog sustava podrazumijeva i ranu pripremu ključnih poruka koje će organizacija komunicirati putem društvenih mreža (Ibid, 113).

Analizirajući način na koji se cjelokupne organizacije mogu potaknuti da kvalitetnije i sistematičnije pristupaju kriznom komunikacijskom sustavu Zaremba (2010, 96) artikulira listu koraka koji mogu biti vodilja organizacijama u kvalitetnoj pripremi za krizne situacije. Njegova lista ima ukupno 12 koraka i istodobno predstavlja smjernice, ali i kontrolnu listu po kojoj se krizni sustav neke organizacije može detaljno analizirati i unaprjeđivati:

1. Obvezati menadžment na djelovanje znači dobiti njihovo obećanje da će poštovati važnost kriznog planiranja i implementirati odredbe kriznih planova u trenutku kad se organizacija suoči s kriznom situacijom. Prije razvoja bilo kakvog kriznog plana nužno je da oni koji bi ga trebali provoditi budu suglasni s potrebom njegovog kreiranja.
2. Uspostaviti krizni komunikacijski tim kao multifunkcionalnu grupu ljudi čija bi glavna vrijednost trebala biti njihova raznolikost, a što će osigurati da svaka jedinica unutar

sustava bude obuhvaćena kvalitetnim rješenjem za krizu. Pritom je nužno formirati ga tako da bude sveobuhvatan, ali da njegova veličina ne utječe na njegovu učinkovitost.

3. Predviđati krize znači da prethodno definirani tim nastoji predvidjeti krize s kojima bi se organizacija mogla suočiti, da se njima zajednički bavi, o njima raspravlja i vodi bilješke, analizira sve mogućnosti, ali i da kategorizira sve moguće situacije koje se mogu dogoditi (Ibid, 97).
4. Identificirati dionike podrazumijeva odrediti ključne pojedince ili skupine za svaku od prethodno definiranih kategorija kriznih situacija i prilagoditi poruke prema njihovim specifičnostima i prioritetima. Osnovna obilježja svake krize moguće je predvidjeti unaprijed, kao i skupine koje će njome biti zahvaćene.
5. Identificirati informacije koje svaka poruka nužno treba sadržavati. Za svaku krizu identificiranu u prethodnim koracima tim treba odrediti informacije ključne za svaku skupinu dionika. Neke od tih informacija nije moguće precizirati prije krize, ali neke opće poznate moguće je definirati mnogo ranije nego se kriza dogodi.
6. Identificirati metode putem kojih će se prethodno definirane informacije dostaviti ciljnim skupinama. Ovaj korak zapravo podrazumijeva pravilan izbor komunikacijskih kanala i alata putem kojih će definirana poruka stići do dionika organizacije koja je u krizi.
7. Pripremiti materijale unaprijed znači uštedjeti vrijeme kojeg neće biti kad nastupi kriza. Nije moguće sve materijale pripremiti unaprijed, ali neke poput osnovnih standarda, generalnih informacija, referenca i dobivenih nagrada, odnosno svih onih materijala koji mogu pomoći organizaciji kad bude pod povećalom.
8. Identificirati komunikacijske sekvence dionika koji će u krizi primiti informacije više puta iz više različitih izvora. Stoga je nužno definirati koje dionike kontaktirati prvo i u koliko navrata te pritom voditi računa kako je komunikacija nelinearni fenomen i kako je potrebno predviđati kako će dionici reagirati na pojedine informacije (Ibid, 98).
9. Organizirati komunikacijski centar kao središnje mjesto koje će funkcionirati kao sjedište kriznog tima. Ovo sjedište bi trebalo biti potpuno tehnološki opremljeno kako bi bilo u mogućnosti primiti i odašiljati čitav niz informacija vezanih uz krizu ciljnim skupinama i dionicima organizacije.

10. Identificirati i trenirati glasnogovornike. Komunikacijska praksa pokazuje kako odlično postavljene krizne planove mogu upropastiti pojedinci koji poruke ne prenose elokventno. Oni koji predstavljaju organizaciju moraju biti dobro istrenirani i svjesni kako im njihova hijerarhijska pozicija u organizaciji ne jamči da će to obaviti odlično.
11. Simulirati provedbu kriznog plana. Zaremba ističe kako će svaki autor koji se bavi kriznim komuniciranjem istaknuti važnosti simuliranja kriznih situacija. Krizno komuniciranje nije područje gdje se uči stjecanjem iskustva u stvarnim situacijama te je stoga nužno simulirati situacije kako bi se na njih u stvarnosti adekvatno odgovorilo.
12. Pohraniti planove i redovito ih ažurirati. Pravilno planiranje ostavit će iza sebe čitav niz izmijenjenih planova, čije su verzije nastajale redovitim sastajanjem kriznog tima koji ih je analizirao i ažurirao. Postojanje sustava značilo bi reakciju po principu: kriza – okupljanje tima – prilagodba kriznog plana – provedba kriznog plana (Ibid, 99).

#### **3.1.4. Formiranje kriznog komunikacijskog tima**

Coombs (2012, 74) definira krizni komunikacijski tim kao krosfunkcionalnu skupinu ljudi unutar organizacije koja je zadužena baviti se svakom krizom s kojom se ona suoči, a koji predstavlja osnovni element pripreme za krizne situacije. Analizirajući područja odgovornosti kriznih timova, Coombs citira Pauchanta i Mitroffa (1992) koji su detektirali tri njihove osnovne uloge. Kreiranje kriznih planova prva je uloga za koju su timu nužne sve informacije o različitim tipovima kriza, ali i o potencijalnim kriznim situacijama i aktivnostima koje organizacija provodi da bi ih spriječila. Provedba kriznih planova tijekom simuliranih ili stvarnih kriza omogućuje stjecanje uvida funkcionira li plan kroz cijelu organizaciju, u tek pojedinim odjelima ili je on primjenjiv samo za krizni tim tijekom simulacija kriznih situacija.

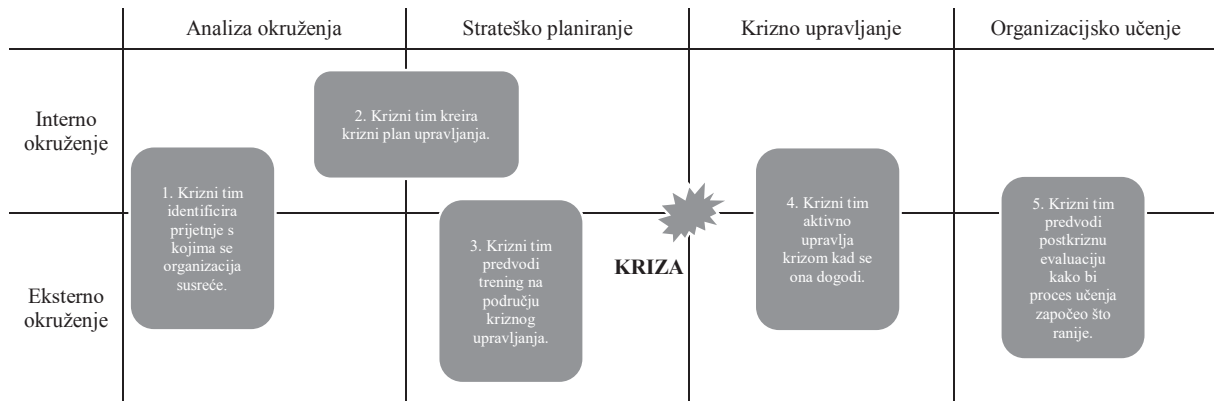
Navodeći važnost simulacija za krizne timove, Coombs uz Pauchanta i Mitroffa citira i Regestera (1989) koji navode kako simulacije omogućuju otkrivanje određenih slabosti u planu ili samom timu. Konačno, krizni tim je odgovoran za implementaciju kriznih planova i tijekom stvarnih kriza. Coombs iznosi stajališta Finka (1986) i Littlejohna (1983) koji poentiraju na tezi kako su krizne situacije nepredviđene i kako se od tima zaduženog za upravljanje krizom očekuje konstantno prilagođavanje različitim situacijama, a ne slijepo praćenje kriznog plana. Konačno, bavljenje faktorima koji nisu obuhvaćeni u kriznom planu posljednje je područje odgovornosti kriznog tima. Coombs navodi kako je naprosto nemoguće predvidjeti baš sve

moгуće smjerove razvoja krize te je stoga nužno da tim bude u mogućnosti dati savjete o svim razvojima situacije, ali i razriješiti pitanja koja nisu predviđena kriznim planovima. Pritom je nužno voditi računa kako krizni plan daje smjernice postupanja u glavnim crtama, a nipošto detaljne instrukcije što i kada činiti (Ibid).

I Crandall, Parnell i Spillan (2014, 109) su analizirali uloge kriznog tima te su, sažimajući promišljanja o osnovnoj ulozi tima formulirali ukupno pet točnih ciljeva njegovog postojanja:

1. Identificiranje kriznih prijetnji s kojima se organizacija suočava. Svaka se organizacija suočava s određenim prijetnjama koje su jedinstvene za svaku pojedinačnu industriju, a u nekim slučajevima i zemljopisnu lokaciju organizacije. Uloga je kriznog tima analizirati sve navedene čimbenike. Pritom ovi autori citiraju Clarka i Harmana (2004) koji također ističu kako tim ne može do zadnjeg detalja formulirati postupanje u svakoj od prepoznatih kriza već je nužno da bude fleksibilan.
2. Krizni tim razvija krizni plan upravljanja. Jedna od glavnih zadaća kriznog tima jest razvoj kriznog plana upravljanja koji regulira postupanje prema svim kriznim situacijama ili prijetnjama definiranim u prethodnom koraku. Ovaj bi plan također trebao sadržavati ključne kontaktne informacije o ključnim dionicima za organizaciju kako bi se znatno uštedjelo vrijeme reakcije u krizi. U mnogim slučajevima krizni je plan čak objavljen i dostupan na internetskim ili intranetskim stranicama organizacije.
3. Krizni tim predvodi krizne treninge na kojima sudjeluje širok spektar zaposlenika organizacije. Načelno postoje dvije razine treninga: one usko specijalizirane za članove kriznog tima te one za članove ili zaposlenike organizacije u cjelini. Ovi treninzi trebali bi se događati u pravilnim intervalima, njihov sadržaj trebao bi se bazirati na ažuriranju kriznog plana, a trebao bi sadržavati i simulacije kriza budući da tim nikada ne može znati kako će funkcionirati u krizi osim ako je ne isprobaju (Ibid, 110).
4. Krizni tim aktivno upravlja krizom kad se ona dogodi. U trenutku kad je kriza evidentna, krizni tim mora biti aktiviran i upravljati svim događanjima. U ovoj je fazi iskustvo tima presudno budući da otkriva dvije razine djelovanja; kako se krizom upravljalo i koliko su dobro međusobno surađivali članovi tima. Evaluacija obaju navedenih područja nužna je i sadržana je u posljednjem, petom cilju djelovanja kriznog tima.
5. Krizni tim vodi postkriznu evaluaciju koja omogućuje proces učenja. Nakon završetka krize, postevaluacijske su aktivnosti preporučene kako bi se utvrdilo koliko se dobro krizom upravljalo. Od kriznog se tima zapravo očekuje da odgovori na pitanja poput:

što se iz krize naučilo da bi se slična situacija spriječila u budućnosti, što bismo napravili drugačije da se ista kriza dogodi, koji su aspekti kriznog odgovora bili uspješni, koje je aspekte krize potrebno unaprijediti (Ibid).



Slika 4: Ciljevi kriznog komunikacijskog tima (Crandall, Parnell i Spillan, 2014, 109).

Analizirajući idealan sastav kriznog tima, Coombs (2012, 75) ističe veliku kompleksnost u njegovom sastavljanju te naglašava kako nije jednostavno pronaći ljude koji su istodobno kvalificirani i stručni te sposobni biti timski igrači. Pritom je selekcija dodatno komplicirana potrebom da pojedina funkcionalna područja organizacije budu zastupljena u ovom timu. Barton (2001, 87) navodi kako krizni tim obično sadrži eksperte iz područja odnosa s javnošću i komunikacija, prava, sigurnosti, operacija, financija i ljudskih resursa. On dodaje kako kompozicija tima može varirati ovisno o vrsti krize s kojom se organizacija suočava te navodi primjer kako je nužno da se u timu nalazi i stručnjak za informacijske tehnologije ako je kriza zahvatila računalni sustav organizacije. Barton zaključuje kako organizacija može uštedjeti mnogo vremena ako unaprijed definira članove kriznog tima i njihova osnovna područja odgovornosti.

Brojni autori bavili su se idealnim sastavom kriznog tima. Tako su i Crandall, Parnell i Spillan (2014, 112) detaljno razložili svoje viđenje njegovog poželjnog sastava. Nadopunjujući Bartonovo viđenje njegovog sastava, na prvo mjesto postavljaju prvog čovjeka organizacije, odnosno njezinog predsjednika ili izvršnog direktora. Ističu kako bi prvi čovjek organizacije uvijek trebao biti uključen u upravljanje krizom i imati važnu ulogu u kriznom timu, iako će veličina organizacije diktirati opseg u kojem bi on trebao biti uključen. U manjim organizacijama on bi svakako bio član tima, dok bi u većima to vjerojatno bio njegov zamjenik. Oni navode kako je uloga, odnosno uključenost prvog čovjeka organizacije predmet rasprave

među stručnjacima za krizno upravljanje. Oni koji ističu da bi njegova uključenost trebala biti najveća i kako bi on trebao voditi krizni tim kao glavni argument navode kredibilitet i mogućnost brzog donošenja odluka, dok protivnici aktivnog sudjelovanja prvih ljudi organizacija ističu bolju educiranost i spremnost stručnjaka za krize i svaki njezin poseban element poput medijskih nastupa ili pravnih pitanja. Stručnjak za ljudske resurse sljedeći je pojedinac koji bi prema Crandallu, Parnellu i Spillanu trebao pronaći svoje mjesto u kriznom timu.

Kao glavni argument oni navode njegovu funkciju časnika za vezu sa svim zaposlenicima organizacije, a Lockwood (2005, 6) ovaj argument proširuje tvrdnjom kako se na taj način pojedincu koji zastupa interese svakog zaposlenika organizacije i službeno dodjeljuje važno mjesto u timu, čime se šalje snažna poruka svim zaposlenicima. Osim ove deklarativne funkcije, stručnjak za ljudske resurse raspolaže nizom korisnih informacija poput broja zaposlenika u svakom dijelu organizacije ili primjerice jezične ili kulturalne barijere, što je izrazito važno za organizacije koje posluju na više tržišta, država ili čak kontinenata. Pojedinac koji će zastupati financije i računovodstvo najčešće će voditi računa o učincima koje kriza može imati na likvidnost, vrijednost dionica ili raspoložive gotovine. Kriza također može stvoriti potrebu za alociranjem određene razine financijskih sredstava ako je potrebno provesti neke brze i hitne aktivnosti (Crandall, Parnell, Spillan, 2014, 112).

I stručnjak za sigurnost treba naći svoje mjesto u ovom timu budući da mnoge krize zahtijevaju određenu razinu aktivnosti odjela za sigurnost, poput primjerice slučajeva nasilja na radnome mjestu. Stručnjak za sigurnost također će djelovati kao časnik za vezu s policijom ili drugim istražiteljima koji će se u određenoj razini uključiti u kriznu situaciju (Ibid, 113). Ekspert za komunikacije i odnose s javnošću ima jedan od presudnih zadataka transferirati informacije i stajališta organizacije njezinim dionicima i javnostima, a najčešće je to glasnogovornik organizacije. Odjel za komunikacije i odnose s javnošću aktivno sudjeluje u kriznim situacijama predviđajući percepciju organizacije među njezinim javnostima, ali i percepcije pitanja koja su povezana sa specifičnom kriznom situacijom.

Pravni stručnjak sljedeći je član kriznog tima. Crandall, Parnell i Spillan ističu kako je njegov najčešći zadatak procijeniti i odlučiti koliko je informacija potrebno otkriti javnosti i dionicima za vrijeme trajanja krizne situacije. Iz ovoga je očito kako će pojedinci zaduženi za odnose s javnošću i pravni aspekt morati zajedno surađivati i donositi zajedničke procjene glede otkrivanja informacija. Operacije su također područje koje bi trebale biti zastupljene u kriznom

timu. Crandall, Parnell i Spillan navode primjer proizvodne kompanije gdje je taj pojedinac voditelj pogona, a u slučaju visokoobrazovne institucije više njih poput voditelja segmenta prehrane, smještajnih kapaciteta, pojedinih studijskih odsjeka itd. Kao posljednjeg potencijalnog člana kriznog tima ovi autori ističu vanjskog savjetnika. Oni ističu kako je racionalno da organizacije za koje je područje kriznog planiranja i upravljanja potpuno novo angažiraju stručnjaka koji ima ozbiljno iskustvo na tom području, a koji može olakšati proces organizacijskog učenja. Crandall, Parnell i Spillan zaključuju kako je u nekim specifičnim slučajevima potrebno uključiti stručnjaka koji može pomoći u nekom od specifičnih područja na kojima se kriza događa, poput psihologa s adekvatnim iskustvom u slučaju nasilja na radnome mjestu (Ibid, 113).

Smith (2000, 68) analizira potencijalni sastav kriznog tima iz drugačijeg aspekta, hijerarhijske pozicije njegovih članova. On navodi kako će kriza evidentno imati utjecaja na sve razine organizacije, stratešku, ali i oni operativnu. Posljedica toga je potreba da se ekspertiza iz oba segmenta uključi u segment upravljanja kriznom situacijom. Strateška razina tako će nedvojbeno donositi odluke koje su nužne za kvalitetno funkcioniranje tima, predstavnici tehnostukture organizacije potrebni su da bi pružili tehničke inpute vezane za prirodu same krize i način na koji će ona utjecati na svakodnevno poslovanje organizacije, dok će ona hijerarhijski najniža, tehničko osoblje, pružati administrativnu i ostalu potporu kriznom timu dok on funkcionira u punoj snazi.

S druge strane, Smith, Olian, Sims, O'Bannon, i Scully (1994, 437) upućuju i na veličinu tima kao važan parametar za njegovo uspješno funkcioniranje i djelovanje. Istražujući parametre koji imaju utjecaja na kvalitetno funkcioniranje kriznih timova, oni su pronašli negativnu vezu između veličine tima i razine neformalne komunikacije unutar njega te razine socijalne integracije. Tako su zaključili da veličina tima povećava vjerojatnost da njegovi članovi neće dobro međusobno surađivati, ali i veću razinu formalne komunikacije između njegovih članova. Veličina tima nedvojbeno umanjuje njegovu učinkovitost zbog negativnih učinaka na neformalnu komunikaciju i socijalnu integraciju, budući da veličina tima povećava distancu između njegovih članova i tako smanjuje razinu njihove interakcije koja je jedan od čimbenika kvalitetnog i brzog funkcioniranja koja je nužna u kriznim situacijama.

Coombs i Chandler (1996, 8) rad kriznih timova analiziraju kroz analizu zadataka, proces koji identificira njihove ključne karakteristike potrebne da bi tim kvalitetno obavio svoje dužnosti.



Oni su izolirali ukupno četiri zadatka koji moraju ispuniti krizni timovi: grupno donošenje odluka, timski rad, formuliranje i donošenje kriznog plana i slušanje.

Grupno donošenje odluka jedno je od srži procesa kriznog upravljanja kako ga definiraju Fink (1986), O'Connor (1985), Olaniran i Williams (2001). Ovaj zadatak podrazumijeva izbor opcije kojom se zadovoljava potreba neke situacije. Coombs (2012, 76) navodi kako sva tri osnovna područja kriznog tima sadržavaju element donošenja odluke: tim zajednički odlučuje što će naći svoje mjesto u kriznom planu, kad i kako će plan biti službeno usvojen te kako nespremno upravljati onim faktorima koje plan nije obuhvatio. Stoga je nedvojbeno da bi krizni timovi, budući da krizno upravljanje i komuniciranje podrazumijevaju i donošenje odluka, trebali imati snažne kompetencije i vještine na tom području. Coombs dalje navodi kako se donošenje odluka u krizi najčešće odvija na jednoj od tri sljedeće razine: intuitivnoj, baziranoj na pravilima ili analitičkoj. Intuitivno donošenje odluka proizlazi iz iskustva pojedinaca na temelju kojeg oni procjenjuju i donose finalne odluke (Ibid, 78). Odluke bazirane na pravilima podrazumijevaju pretpostavku kako postoji niz pravila koje je potrebno analizirati i pronaći ono koje može biti primijenjeno u konkretnoj situaciji vezanoj uz predmetnu krizu. Posljednje, analitičko donošenje odluka najčešće se koristi u treninzima kriznih situacija tijekom kojih se donositelji odluka treniraju i uče kako donositi odluke. Fokus ove razine je na identificiranju i evaluiranju mogućih opcija, što zahtijeva određenu količinu vremena koje upravljači krizama često nemaju.

Timski rad drugi je zadatak koji krizni timovi moraju kvalitetno ispuniti. Skupina ljudi koja se naziva kriznim timom mora moći funkcionirati na način da maksimiziraju korist za sebe i za druge. Objasnjavajući ovu karakteristiku, Coombs problematizira razmišljanja Barona (1983) koji ističe kako su neki pojedinci prirodno kooperativni, a neki nisu te je dovodi u vezu sa stavom Krepsa (1990) i O'Connora (1985) koji zaključuju kako zajednički rad podrazumijeva rješavanje međusobnih razlika koji će evidentno eskalirati kod rada u skupini. Činjenica je da se ljudi u skupinama često međusobno ne slažu oko mnogih pitanja, međusobno se optužujući za razmimoilaženja u stavovima, ali konflikt u nekim situacijama čak može biti i koristan za skupinu. Oprez se gradi kroz konflikt, uključujući iznošenje različitih stavova. Coombs i eksplikaciju o timskom radu završava citirajući Krepsa (1990) koji piše kako je ključno zapamtiti da je suradnja ključ stvaranja produktivnog, a ne destruktivnog konflikta (Ibid, 80).

Službeno donošenje kriznog plana jedan je od ključnih zadataka koje krizni tim mora ispuniti. Činjenje plana službenim dokumentom stvara temelj za daljnje djelovanje tima, ali i omogućuje potpuno razumijevanje plana i situacije u kojoj se organizacija nalazi od strane svih članova

tima. Coombs ističe kako u ovom segmentu dolazi do izražaja ekspertiza svakog od članova tima. On također navodi kako tijekom ovog zadatka, kao i tijekom same provedbe komunikacijskog plana stres najviše dolazi do izražaja. U trenutku kad se krizni tim suoči s pritiskom i višeznačnim informacijama količina stresa nedvojbeno raste, a na članovima tima je da se tome odupru i ne dopuste da to utječe na kvalitetu njihova rada.

Posljednji zadatak kriznih timova je slušanje. Ono omogućuje brzo i kvalitetno prikupljanje informacija tijekom donošenja i provedbe kriznih planova. Također, zajednički rad u timu s ciljem donošenja odluka zahtijeva međusobno slušanje članova tima (Ibid, 81).

Ovim zadacima, odnosno karakteristikama Crandall, Parnell i Spillan (2014, 111) dodaju i govorničke sposobnosti s obzirom da bi neki članovi tima mogli dobiti zadatak da komuniciraju i razgovaraju s predstavnicima medija, što zahtijeva visok stupanj kvalitete javnih nastupa i govorništva. Također, prethodno je potrebno jasno definirati komunikacijske ciljeve i namjere kako se ne bi dogodili disonantni tonovi između onoga što je definirano i onoga što se komunicira.

I ovi autori ističu toleranciju na nesigurnost kao jednu od poželjnih karakteristika članova kriznog tima. Iako većina ljudi preferira odluke donositi na temelju cjelovitih informacija koje su prethodno imali dovoljno vremena analizirati, to za vrijeme krize neće biti moguće te će većina odluka biti donesena u okruženju nesigurnosti.

Konačno, Crandall, Parnell i Spillan kao posljednju karakteristiku kriznog tima ističu sposobnost kritičkog promišljanja, što podrazumijeva sposobnost brzog analiziranja problema i evaluiranja alternativa kroz ispitivanje argumenata za i protiv. Kritičko promišljanje je zdravorazumska vještina koja implicira da pojedinac ne smije vjerovati svemu što vidi ili čuje. Umjesto toga, ovom vještinom, u kombinaciji s kvalitetnim slušanjem pojedinac je u mogućnosti razumjeti i one skrivene poruke koje mnogi pojedinci ili skupine prenose u svojoj verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji.

### 3.1.5. Kreiranje kriznog komunikacijskog plana

Kako navodi Tomić (2008, 366), menadžment korporacija te vodstva institucija i organizacija moraju biti svjesni mogućih kriza u svojem sustavu, pristupiti planiranju za izvanredne situacije, a time i donošenju što je moguće više odluka prije nego kriza postane službena. On ističe kako planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti, uključujući i prednosti različitih postupaka i testiranje spremnosti na djelovanje. Jedan od ključnih koraka u tom procesu je i kreiranje, odnosno formuliranje kriznih komunikacijskih planova.

Coombs (2012, 99) ističe kako krizni planovi nisu magično osiguranje koje štiti organizacije od krize, a niti upute korak po korak koje će detaljno reći organizaciji i njezinim upravljačima što činiti. Jedan od glavnih argumenata zašto su krizni planovi potrebni organizacijama formulirao je Barton (2001, 112) istaknuvši kako je brzina odgovora na krizu ključna za njezino uspješno rješavanje, što podrazumijeva izbjegavanje trošenja vremena na stvari poput traženja općenitih informacija koje su bile poznate i prije krize, *ad hoc* odlučivanja tko će što raditi i nastojanja utvrditi kojim će se redoslijedom provoditi planirane aktivnosti. Upravo je vrijeme ključan element koji definira potrebu za postojanjem kriznih planova koje mnogi autori poput Coombsa (2012), Bartona (2001) i Lerbingera (1997) ističu u svojem viđenju uloge kriznih planova u organizacijama. Luecke (2005, 69) ističe kako od planova za izvanredne situacije ne treba očekivati da spriječe krize. Oni se aktiviraju tek kad nastupi krizni događaj, mogu ublažiti negativne posljedice krize i brže vratiti normalno stanje. Prema njemu, pri sastavljanju učinkovitog kriznog plana potrebno je obuhvatiti sljedeće korake: sastavljanje tima za planiranje, procijeniti razmjer problema, načiniti plan, iskušati plan i ažurirati plan.

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 117) vide izradu kriznog plana kao prvi korak nakon uspostavljanja kriznog tima. Citirajući Pennington-Gray, Thapa, Kaplanidou, Cahyanto i McLaughlina (2011), oni ističu kako krizni plan nije smo formalni dokument koji će stajati na policama u uredima organizacije ili na njezinim internetskim stranicama, već on predstavlja sistematičan način razmišljanja o organizacijskim krizama. Pritom je jedan od ključnih parametara podrška najvišeg vodstva organizacije u stvaranju i službenom usvajanju kriznog plana. Coombs (2012, 100) krizni plan vidi ponajprije kao komunikacijski dokument koji primarno daje upute koga, zbog čega i kada kontaktirati kad se kriza dogodi. Pritom se kontaktni podaci osiguravaju za članove kriznog tima, ali i druge eksperte koji bi mogli biti korisni timu.

Coombs naglašava kako neki autori poput Barryja (1984) i Fearn-Banks (2001) ističu kako su krizni planovi u svojoj biti zapravo krizni komunikacijski planovi, dok on osobno takve dokumente vidi kao materijale sveobuhvatnog sadržaja koji podrazumijevaju i komunikaciju, ali i općenito djelovanje organizacije i njezinih članova, zaposlenika i vodstva, a u kojima komunikacijski aspekt predstavlja njegov prevladavajući dio. On također naglašava kako krizni plan mora predvidjeti metode i sredstva za dokumentiranje svega što je za vrijeme krize rečeno iz perspektive organizacije. Takve metode mogu predvidjeti podsjetnike, liste zadataka ili ključnih aktivnosti koje se obično provode za vrijeme krize.

Black (2003, 167) ističe kako postoji ukupno šest etapa u kojima krizni plan može nastati. Analiziranje mogućih uzroka kriza prvi je korak u kojem se procjenjuju mogući problemi s kojima se organizacija može suočiti. Iako Black ističe kako često nije moguće detektirati sve moguće probleme, potrebno je one vidljive popisati te ih tako učiniti službenima, odnosno dati im službeni karakter. Pripremanje plana drugi je korak u kojem se predviđene aktivnosti usmjerene smanjivanju negativnih posljedica formuliraju i dovode u vezu s nastalim problemima. Izbor kadrova treći je korak prema Blacku koji navodi da bi vodstvo korporacije ili organizacije pri izradi plana trebalo napraviti popis osoba koje bi bile na raspolaganju u trenutku izbijanja krize. Komunikacijski kapaciteti četvrti su element koji je potrebno uzeti u obzir pri kreiranju plana. Potrebno je s tehničkog aspekta analizirati moguću opterećenost komunikacijskih kanala poput telefonskih linija ili linija prijenosa podataka te predvidjeti rješenja za takve situacije. Pod osposobljavanjem kao petim korakom Black podrazumijeva edukaciju osoba čiji angažman predviđa krizni plan glede njihovih zadaća i predviđenog angažmana u trenutku nastanka krize. Konačno, simulacija krizne situacije posljednji je korak koji podrazumijeva, nakon službenog formuliranja i usuglašavanja kriznog plana, nekoliko puta nenajavljeno simulirati krizu, što će dati odgovor kako se osoblje ponaša u odnosu na krizu i krizni plan. To je ujedno i prigoda da se otklone svi mogući nedostaci u kriznom planu.

Analizirajući potencijalni sadržaj i konkretan izgled kriznih planova, moguće je primijetiti kako ih autori različito određuju glede njihove opsežnosti i detaljnosti. Tako Crandall, Parnell i Spillan (2014, 118) navode kako je preporučeno da krizni planovi sadržavaju ukupno sedam komponenata.

1. Naslovna stranica prvi je obvezni element koji podrazumijeva ime organizacije, njezin logotip i jasan natpis koji upućuje kako je riječ o kriznom planu. Ako je potrebno, na

naslovnoj stranici može stajati napomena kako je dokument povjerljiv i kako je njegova neovlaštena upotreba nedopuštena.

2. Sadržaj je druga komponenta koja je nužna, iako ona ne podrazumijeva potrebu da dokument bude opsežan. Krizni planovi obično su u elektroničkoj formi dostupni na internetskim ili intranetskim stranicama organizacije, što omogućuje da njihov sadržaj putem linkova izravno vodi na pojedine dijelove plana. Elektronička verzija ovog dokumenta omogućuje i da linkovi u njemu vode i na vanjske sadržaje poput policije, hitne pomoći, istražitelja itd.
3. Članovi kriznog tima također je važno poglavlje plana u kojem bi njihova imena, funkcije i ponajprije svi potrebni kontaktni podaci trebali biti navedeni na jednome mjestu.
4. Zaduženja i odgovornosti članova kriznog tima dio je plana koji može varirati u stupnju njegove detaljnosti. Veće i kompleksne organizacije poput velikog sveučilišta zasigurno će ovaj dio detaljnije razraditi od manjih organizacija poput područnih osnovnih škola. Članovi kriznog tima najčešće su odabrani kao predstavnici njihovih funkcionalnih područja organizacije pa se očekuje da tijekom krize pokrivaju svoja područja stručnosti. Ovaj dio plana također mora sadržavati dva ključna podatka definirana prije krize: (1) tko upravlja timom i (2) tko je glasnogovornik organizacije prema medijima.
5. Aktivacija kriznog plana sljedeća je komponenta koja definira kada i pod kojim se uvjetima plan stavlja u upotrebu. Iako neki autori i praktičari ovo gledaju kao puku formalnost, ovaj je korak izrazito važan. Krizne planove najčešće aktiviraju članovi tima, i to na zahtjev nekog od ključnih internih dionika organizacije. Upravo zato je vrlo važno da zaposlenici ili članovi organizacije znaju tko su članovi tima kako bi ih mogli pravodobno kontaktirati i tako potaknuti aktiviranje plana (Ibid, 119).
6. Informacija o lokaciji kriznog centra kao mjestu gdje se sastaje krizni tim također je važan dio plana. Ovisno o veličini organizacije i njezinoj podložnosti različitim krizama, ona može definirati i više sekundarnih centara ako primjerice požar ošteti primarnu lokaciju.
7. Konačno, planovi postupanja za specifične situacije podrazumijeva listu kriznih događaja koji se mogu dogoditi. Ovaj je dio plana najčešće najduži budući da je potencijalnih kriza najčešće mnogo, a time i mogućih rješenja za njihovo suzbijanje. S obzirom na to da dužina i opseg plana može varirati ovisno o izloženosti organizacije

različitim krizama, pojedinci koji formuliraju i pripremaju plan moraju voditi računa o tome da budu koncizni i sažeti, imajući na umu kako previše koraka ili sadržaja u planu mogu značajno ograničiti fleksibilnost u djelovanju tima (Ibid, 120).

Za razliku od Crandalla, Parnella i Spillana, Coombs (2012, 100) sadržaj kriznog plana vidi kao znatno širi dokument s ukupno 15 komponenata. Kao i prethodno spomenuti autori, on predviđa naslovnu stranicu, kontaktne podatke članova kriznog tima te detalje vezane uz krizni kontrolni centar i aktivaciju plana, a uz ove predviđa još ukupno 11 komponenata koje plan treba sadržavati. Oni ovim sadržajima dodaju:

1. Uvod koji podrazumijeva poruku vodstva organizacije, najčešće njezina predsjednika ili izvršnog direktora. Glavni je cilj ove poruke naglasiti važnost kriznog plana i uputiti zaposlenike ili članove da dokument shvate vrlo ozbiljno.
2. Izjava o prihvaćanju plana predstavlja dio plana koji zaposlenici ili članovi potpisuju, koja se izdvaja iz plana te se dostavlja odjelu zaduženom za ljudske resurse i pohranjuje u osobne dosjee zaposlenika. Ova izjava označava da je svaki zaposlenik pročitao, razumio i prihvatio sadržaj plana. Ovaj se korak poduzima kako bi zaposlenici dodatno shvatili važnost kriznog plana.
3. Stranica s datumima simulacije krize dio je plana koji ispunjava svaki zaposlenik, odnosno pojedinac koji ovaj dokument ima u posjedu. Ovaj dio bilježi kad je plan bio testiran i predstavlja još jednu provjeru za članove kriznog tima koliko je plan ažuran, a tim spreman.
4. Sekcija za analizu rizika dio je plana koji navodi i evaluira vjerojatnost svake od mogućih kriznih situacija koje se mogu dogoditi organizaciji. Ovaj dio nužno sadržava dva elementa po kojima procjenjuje moguću krizu: (1) vjerojatnost da će se dogoditi te (2) vrstu i razinu štete koju može nanijeti organizaciji (Ibid, 101).
5. Obrazac za prijavu incidenata dio je plana koji omogućuje kvalitetno i sistematično praćenje svega što se događalo i što je organizacija poduzimala za vrijeme kriznih situacija. Ažurno praćenje ovih informacija iznimno je vrijedno za članove tima i za organizaciju u cjelini kad se ona suoči s tužbama ili različitim istragama koje je potaknula kriza. Dokumentiranje događaja poput prve pojave incidenta, početka izbijanja krize, trenutka u kojem su dionici o krizi obaviješteni i koje su aktivnosti potom poduzete često se pokazuju kao iznimno vrijedne po završetku kriznih situacija.

6. Smjernice o zaštićenim podacima dio je plana koji djelomično ograničava upotrebu informacija. Iako krizni menadžeri često zagovaraju punu otvorenost i dostupnost informacija, postoje neke organizacijske politike i činjenice koje organizacije ne bi trebale otkrivati. Kao primjer Coombs navodi uputu kako organizacije nikad ne bi smjele otkrivati informacije o žrtvama tragedije do trenutka dok o tome nisu obaviješteni članovi njihovih obitelji.
7. Strateške komunikacijske smjernice za članove tima označava dio koji podsjeća članove kriznog tima kako komunikacija za vrijeme krize mora biti strateška. Smjernice u ovom dijelu tako upućuju članove tima da vode računa s kim razgovaraju, da analiziraju potencijalne ciljne skupine, da vode računa o ispunjavanju komunikacijskih ciljeva te da paze da prilagođavaju ključne poruke svakoj od namijenjenih ciljnih javnosti. Osim ovih osnovnih, krizni menadžeri mogu u ovaj dio plana dodati i druge važne podsjetnike koji su često individualizirani i prilagođeni specifičnostima svake organizacije (Ibid, 101).
8. Sekundarna kontaktna lista drugi je popis kontakata nakon onih kriznog tima, a koji obuhvaća popis i detalje pojedinaca koji nisu članovi tima ili dionici, a s kojima bi organizacija za vrijeme krize mogla imati potrebu kontaktirati. Osim samog popisa i kontaktnih detalja, ovaj popis podrazumijeva i uputu tko je od članova tima zadužen za komunikaciju. Vrsta dionika, imena, funkcije, kontakt informacije i dokumentacija, odnosno evidencija dosadašnje komunikacije samo neki su od podataka koji bi svoje mjesto trebali naći u ovom dijelu plana.
9. Kontaktna lista dionika jedan je od najvažnijih dijelova plana koji identificira skupine i pojedince s kojima će organizacija nedvojbeno morati komunicirati za vrijeme krize te predviđa cjelokupnu proceduru i upute kako komunicirati s kojom skupinom. Iako najčešću skupinu u ovom segmentu čine mediji, Coombs ističe kako se nipošto ne bi smjelo zanemariti i druge skupine dionika poput čelnika lokalne uprave, zaposlenika i njihovih obitelji te potencijalnih investitora. Zanemarivanjem medija ili bilo koje od navedenih skupina može drastično oštetiti odnos, posljedice čega će biti vidljive i dugo nakon što kriza završi.
10. Plan za trajnost rada sustava odnosi se na postizanje organizacijskog cilja vezanog uz što bržu uspostavu redovitog poslovanja organizacije. Ovaj dio plana nije vezan za

komunikaciju već isključivo za temeljno poslovanje organizacije i govori o koracima koje je potrebno poduzeti ako se primjerice ošteti pogon organizacije (Ibid, 103).

11. Posljednji dio plana prema Coombsu trebali bi biti postkrizni evaluacijski obrasci. Onog trenutka kad je kriza završena krizni tim ima zadatak evaluirati sve poduzete aktivnosti. Pri definiranju ovog obrasca Coombs citira Bartona (2001), Egelhoffa i Sen (1992) te Fearn-Banks (2001) koji ističu kako se ovaj obrazac najčešće bavi upravo evaluacijom komunikacije. Sve informacije prikupljene ovim obrascem krizni tim treba iskoristiti da ispravi slabosti i nedostatke u svojem djelovanju te maksimalno iskoristi detektirane snage (Ibid, 104).

Covello (2010, 155) također analizira elemente koji nužno trebaju sačinjavati krizni plan. U svojem pristupu on ne polazi od samog izgleda dokumenta i njegove koncepcije već od samog sadržaja koji plan nužno mora obuhvatiti. On predviđa ukupno 25 elemenata:

- Identificiranje svih predviđenih scenarija zbog kojih je krizni plan potreban, uključujući najgore scenarije i one najmanje vjerojatne s visokim intenzitetom mogućih posljedica.
- Opisati i zadužiti uloge osoblja za svaki od elemenata, odnosno potencijalnih rizičnih, kriznih ili hitnih slučajeva.
- Odrediti tko je unutar organizacije odgovoran i zadužen za vođenje reakcije ili odgovora na krizne ili hitne situacije.
- Odrediti tko je odgovoran i zadužen za implementaciju različitih kriznih scenarija i aktivnosti vezanih uz hitne slučajeve.
- Odrediti koga treba konzultirati vezano uz primjenu određenih kriznih scenarija tijekom provedbe kriznih aktivnosti.
- Odrediti koga treba informirati i držati informiranim tijekom implementacije pojedinih kriznih aktivnosti.
- Definirati tko će u ime organizacije biti glavni glasnogovornik, a tko njegovi zamjenici u svakom od specifičnih područja.
- Identificirati procedure za provjeru i verifikaciju informacija, njihovo odobrenje za korištenje i puštanje u komunikacijski proces.
- Identificirati procedure za koordinaciju aktivnosti s ključnim dionicima i partnerima organizacije.



- Identificirati procedure za osiguravanje potrebnih ljudskih, financijskih, logističkih i fizičkih resursa za komunikacijske operacije tijekom predviđene krize.
- Postići dogovor o načinu puštanja informacija i definiranja procedure tko govori što, kada i na koji način, odnosno putem kojih kanala.
- Uključiti detaljno i redovito ažuriranu listu medija (adremu), uključujući podatke o dežurstvu unutar pojedinih redakcija izvan redovitog radnog vremena.
- Uključiti redovito ažuriranu i provjerenu listu partnera organizacije s pripremljenim kontaktima dostupnima tijekom cijelog dana.
- Definirati raspored za vježbe i simulacije koje su usmjerene testiranju komunikacijskog plana kao dijela šireg treninga pripreme i reakcije.
- Identificirati vanjske stručnjake koji su voljni surađivati s organizacijom za vrijeme krize, unaprijed znati njihove stavove o ključnim pitanjima.
- Identificirati ciljne javnosti organizacije sa što detaljnijim kontaktnim podacima i uputama kako ih najbrže i najučinkovitije kontaktirati u slučaju krize.
- Identificirati preferirane kanale komunikacije za komunikaciju (e-mail, telefonske linije, radijske obavijesti itd.) s ciljanim javnostima, dionicima i partnerima organizacije.
- Pripremiti mape s porukama za osnovna, informacijska i izazovna pitanja koja se organizaciji mnogu postaviti za vrijeme trajanja krize.
- Pripremiti mape s porukama za pitanja koja će mediji i drugi dionici, interni i eksterni, vjerojatno postaviti za vrijeme trajanja krize.
- Pripremiti okvire i šprance potencijalnih izjava u ime organizacije za svaku od različitih faza razvoja krizne situacije.
- Imati spreman čitav niz različitih podataka o poslovanju organizacije, dokumente s pitanjima i odgovorima (Q&A), karte, grafikone i ostale korisne materijale s podacima.
- Inkorporirati potpisanu izjavu potpore upotrebi kriznog plana od strane prve osobe organizacije, predsjednika ili izvršnog direktora.
- Definirati jasne i jednostavne procedure za postavljanje i objavu informacija na internetsku stranicu organizacije.

- Definirati komunikacijske i ostale zadatke za prva dva, četiri, osam, 12, 16, 24, 48 i 72 sati trajanja krizne situacije.
- Predvidjeti i precizirati procedure za evaluaciju, reviziju i ažuriranje kriznog plana i njegova komunikacijskog dijela na redovitoj bazi.

Neovisno o različitim viđenjima sadržaja, izgleda i formulacije kriznih planova, Crandall, Parnell i Spillan (2014, 121) kao najvažniji element za njegovu svrhovitost i kvalitetnu upotrebu ističu nužnost činjenja ovog plana dostupnim što je šire moguće kroz organizaciju. Iako je nekad postojalo uvriježeno mišljenje kako bi primjerke plana trebali imati samo članovi tima, oni se zalažu da, ako plan ne sadržava povjerljive informacije, on bude dostupan što je moguće široj bazi zaposlenika ili članova organizacije, najbolje putem internetske i intranetske stranice. Dapače, mnoge organizacije krizne planove doživljavaju kao javne dokumente.

Unatoč velikoj pozornosti posvećenoj formuliranju i definiranju kriznih planova, nerijetko se događa da oni ne poluče uspjeh. Dezenhall i Weber (2007, 7) analiziraju ovaj proces iz perspektive praktičara i zaključuju kako uspješno krizno komuniciranje zahtijeva aktere koji moraju zadovoljiti sljedećih devet karakteristika: imati snažne vođe, propitivati konvencionalno znanje i iskustvo o odnosima s javnošću, biti fleksibilni, projektu posvetiti ozbiljne resurse, imati visok stupanj tolerancije na stres i bol te shvaćati kako stvari mogu biti mnogo gore nego postanu bolje, razmišljati u okviru dječjih koraka, a ne grandioznih gesta, dobro poznavati same sebe i biti iskreni o tome koje poteze njihova kultura može podnijeti, a koje ne, vjerovati da je organizacijska obrana ujedno i vježba moralnog autoriteta te konačno, imati sreće. Ovi autori zaključuju kako izostanak navedenih faktora stvara okruženje u kojem niti najkvalitetnije izrađeni i formulirani planovi neće polučiti uspjeh i spasiti organizaciju od negativnih posljedica krizne situacije.

### 3.2. Komunikacija za vrijeme krize

Period u kojem je postojanje i prisutnost krize postalo evidentno jedan je od najintenzivnijih trenutaka čitavog ciklusa kriznog upravljanja. Upravo iz tog razloga velik dio autora koji se bave kriznim upravljanjem i komuniciranjem dovodi u vezu komunikaciju za vrijeme krize s fundamentalnom sposobnošću organizacije da odgovori na ozbiljne poremećaje u vlastitom funkcioniranju do kojih dovode krizne situacije. Sellnow i Seeger (2013, 105) ističu kako su za vrijeme krize organizacije prisiljene upravljati širokim spektrom kompleksnih elemenata komunikacijskog procesa koji podrazumijeva višestruke dionike, kompleksne interne organizacijske elemente, različite potrebe heterogenih ciljnih skupina, ali i brzorastuće uloge masovnih medija i novih tehnologija komunikacije.

Oni također upućuju na činjenicu kako brojni teoretičari kao što su Lindell i Perry (2004), Mileti i Fitzpatrick (1992) te Reynolds i Seeger (2005) u ovoj fazi ciklusa upravljanja komunikaciju smatraju izrazito važnom. Titulirajući komunikaciju ključnom funkcijom kriznog upravljanja, oni naglašavaju kako ona, ako se prakticira na pravilan način, može značajno pojačati kvalitetu pripreme organizacije za krizu, unaprijediti koordinaciju i međusobnu suradnju različitih organizacijskih elemenata, osnažiti javnosti, pojačati logistiku, smanjiti nervozu javnosti i općenito umanjiti štetu koju organizacija trpi. I Langford (2009, 434) ukazuje na činjenicu kako je jedan od ključnih elemenata u ovoj fazi upravljanja krizom upravo kvalitetna komunikacija. On ističe kako je, bez obzira na to koliko se dobro upravljalo kriznom situacijom s operativne točke gledišta, upravo način kako organizacija komunicira u krizi čini stvarnu razliku. On naglašava kako postoje čvrsti dokazi za to da dobra komunikacija u kriznoj situaciji može podržati, pa i popraviti ugled kompanije. S druge strane, loše upravljanje ili nedostatak komunikacije može imati izrazito negativan učinak na poslovanje organizacije.

Analizirajući što organizacija mora činiti u trenutku kad se kriza evidentno pojavila, Coombs (2012, 13) citira Mitroffa (1994) koji njezine aktivnosti svodi na dvije skupine: (1) sprječavanje da se kriza prelije i na dotad nezahvaćene dijelove organizacije ili okolinu te (2) maksimalno ograničavanje njezinog trajanja. I Coombs ističe kako je upravo komunikacija bez dileme ključna za ovu fazu kriznog ciklusa. On dijeli aktivnosti koje organizacija poduzima na one interne gdje krizni tim brzo prikuplja sve informacije o krizi s ciljem što bržeg donošenja odluka o daljnjem postupanju te one s eksternog plana na kojem je nužno informirati dionike o postojanju krize i poduzeti odgovarajuće aktivnosti da bi im se prenijele potrebne informacije,

posebno one koje informiraju zainteresirane dionike ili javnosti o napretku koji organizacija postiže glede izlaska iz krize.

Sellnow i Seeger (2013, 106) upozoravaju na dva komunikacijska problema koja karakteriziraju odgovor na kriznu situaciju. Prvi je potreba za dostavom informacija zahvaćenim javnostima prije, za vrijeme i nakon eskalacije krize. Upravljači krizama na osnovnoj razini moraju voditi računa o tome da zaštite ciljne javnosti, a čest je slučaj i da se od javnosti zahtijeva da poduzme neku aktivnost poput evakuacije, nekonzumiranja vode ili zauzimanje zaklona kako se ne bi pretrpjele posljedice neke krizne situacije. Pri rješavanju ovog komunikacijskog problema najčešće se koriste izravni komunikacijski kanali poput radija, televizije ili signala za uzbunu koji omogućuju brzu, izravnu i učinkovitu diseminaciju poruka, odnosno upozorenja širokom broju ljudi. Drugi komunikacijski problem oni nazivaju koordinacijskim problemima. Kao jedan od najvećih izazova pri upravljanju krizom oni vide koordinaciju aktivnosti koje podrazumijevaju odgovor na krizu između različitih agencija, skupina, organizacija i zajednica na lokalnom, regionalnom, nacionalnom, pa čak i međunarodnom nivou. Izostanak odgovarajućih koordinacijskih aktivnosti može rezultirati golemom štetom (Ibid, 107).

Sagledavajući trenutak krize iz perspektive prvog čovjeka organizacije, Welch (2005, 161) navodi pet čimbenika, odnosno pretpostavki o kojima je potrebno voditi računa kad se kriza uistinu i dogodi organizaciji.

Uvijek pretpostaviti da je problem teži nego što se čini na prvi pogled podrazumijeva pretpostavku kako krize rijetko ostaju male kao kad su se tek pojavile. Welch navodi kako su krize najčešće veće i mnogo ozbiljnije nego što se može pretpostaviti po primitku prve informacije o njihovoj prisutnosti. Krize će tako trajati dulje nego što se očekuje, s vremenom će postajati sve neugodnije, zahvatit će više ljudi nego što se misli, više će se odvjetnika njome baviti i bit će izgovoreno i objavljeno više groznih stvari za organizaciju nego što se moglo pretpostaviti. Stoga je potrebno prilagoditi se na vrijeme, svakoj krizi pristupiti s pretpostavkom da se ono najstrašnije dogodilo negdje u organizaciji i da je rješavanje problema u cijelosti briga organizacije.

Welch navodi i kako je idealno pretpostaviti kako je uzrok krize upravo unutar same organizacije i da je dužnost upravo organizacije i njezinog vodstva ispraviti tu pogrešku. Pretpostaviti kako u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati znači voditi računa o činjenici kako će tijekom kriznih razdoblja pravnici organizacije savjetovati da se komunicira i javno govori što manje. Welch navodi da taj savjet, iako u pravilu nije pogrešan,

ne treba uzimati bez rezerve, već je potrebno s pravnicima uključenim u krizni tim pronaći mjeru koja dopušta reći i komunicirati koliko je moguće više. Pritom je nužno voditi računa da sve što se govori bude istina bez imalo prilagođavanja i uljepšavanja. Što organizacija otvorenije govori o problemu, njezinim uzrocima i rješenjima, ljudi unutar i izvan organizacije više će joj vjerovati.

Treća pretpostavka je pretpostaviti da će vodstvo organizacije, kao i samu organizaciju mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu. Welch ističe kako postoje djelatnosti u kojima je mjerilo uspješnosti veličina udjela na tržištu, u drugima je to povećanje dohotka, broj dobivenih koncesija u godini dana ili brojevi koji govore o većem zadovoljstvu potrošača. On dalje zaključuje kako se u novinarstvu uspješnost mjeri brojem razrušenih imperija i razgoličenih imperatora. Koliko god se organizacija i njezino vodstvo osjećalo nevinima i bili uvjereni da se odlično nose sa svojim poteškoćama, to je nevažno. Naime, Welch tvrdi kako posao novinara nije tumačenje viđenja situacije iz perspektive organizacije, već iz svoje. Možda se nekad organizacija i njezino vodstvo želi povući, ali to nipošto ne smije učiniti. Usporedo s objavljivanjem svih aspekata problema potrebno je jasno obrazložiti vlastiti stav prema novonastaloj situaciji te iznijeti svoje prijedloge za njezino prevladavanje. Ne učini li se to, nedovoljno jasan stav mogao bi se protumačiti kao priznavanje krivnje. Također, ako kriza ne dopre u javnost, potrebno je otvoreno raspraviti o situaciji, iznijeti svoj stav, objasniti zbog čega se pojavio problem te objasniti kako organizacija problem namjerava riješiti.

Sljedeća pretpostavka je da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudstvu. Welch ističe kako se većina kriza okonča financijskom ili pravnom nagodbom. Potom slijedi čišćenje, što podrazumijeva promjene. Pritom su procesi obično prvi na udaru, iako problem ne mora biti samo u procesu, nego i u ljudima koji ne slijede smjernice. Krizna stanja iziskuju promjene, a zbog toga je malo kriza koje završe, a da se ne „prolije krv“. Posljednja pretpostavka jest da će organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će iz nje izaći još jača.

Welch zaključuje kako ne postoji kriza iz koje organizacija i njezino vodstvo ne mogu nešto naučiti. Iako je prva reakcija kad započne neko krizno razdoblje želja za zaboravom svega što se za vrijeme krize događalo, iz njih je potrebno izvlačiti pouke i ne propustiti nijednu priliku da se svoja iskustva prenesu drugima (Ibid, 163). Unatoč evidentnoj potrebi i nužnosti za proaktivnom komunikacijom onog trenutka kad se kriza dogori, Langford (2009, 437) navodi da čak i kad organizaciju na komuniciranje u krizi potičuiskusni savjetnici za upravljanje kriznim situacijama, postoji barem šest razloga zašto ona ne može komunicirati: potreba da se

prije komuniciranja prikupe sve činjenice, želja da se izbjegne panika, primjerice iz straha da će spominjanjem individualnog brenda ljudi pomisliti da je napadnut i korporativni brend, organizacija nema educiranog glasnogovornika, a ne želi dovesti bilo koga pred novinare, organizacija je u posljednje vrijeme imala druge probleme i ne može govoriti o tom problemu zato što će to utjecati na njezinu ukupnu korporativnu reputaciju, nitko iz organizacije ne zna kako riješiti problem pri izbijanju krizne situacije budući da se svaka kriza i njezino rješenje razlikuju te posljednje, strah od otkrivanja vlasničkih podataka ili informacija povezanih s konkurentnošću koje bi organizaciji mogle nanijeti poslovne probleme (Ibid, 438).

Unatoč svim smjernicama i postulatima reakcije na krizne situacije događaju se situacije u kojima poduzete aktivnosti ne dovode do uspješnog okončanja krize. Zarembo (2010, 129) tako sažima najčešće razloge koji dovode do neuspjeha kriznih odgovora. Inherentna manjkavost planova podrazumijeva pretpostavku koja govori krizni planovi mogu uspjeti tek ako su inteligentno dosljedni. Najčešće manjkavosti podrazumijevaju lošu identifikaciju dionika, propuštanje njihove segmentacije u različite populacije, kao i formuliranje informacijskih jedinica na način da ih ne razumiju oni kojima su namijenjene.

Loša provedba plana označava mogućnost da se kvalitetno i mudro postavljen plan pokaže neučinkovitim zbog loše i aljkave komunikacije. Loše izvedena prezentacija, e-mail poruka poslana na pogrešne adrese, poruka koja nije dostavljena ključnim pojedincima ili konfrontacijski stav zauzet na konferenciji za novinare upropastit će i najbolje postavljene i zamišljene planove djelovanja.

Nekredibilno odbacivanje odgovornosti za krizu treći je razlog koji podrazumijeva izrazito loš prvi odgovor i objašnjenje zašto organizacija nije odgovorna za iskrslu problem. Ako se to dogodi organizaciji, u očima njezinih dionika ona će postati predmet ismijavanja godinama koje slijede. One organizacije koje na krizu reagiraju „dječje“ mogu u samo nekoliko trenutaka izgubiti niz godina stjecanu vjerodostojnost i potpuno upropastiti bilo kakvu mogućnost neutraliziranja krizne situacije u njezinom daljnjem razvoju.

Konačno, stav organizacije da nema vremena baviti se krizom označava kratkovidan pristup budući da sve ono što joj se trenutno događa može biti izravno poremećeno neaktivnošću i ignoriranjem krize.

### 3.2.1. Forma i sadržaj komunikacije za vrijeme krize

Fearn-Banks (2012, 34) navodi da, gdje god postoji krizna situacija, postoji i potreba za adekvatnom komunikacijom s medijima, javnostima na društvenim mrežama, internom javnošću, eksternim javnostima te odvjetnicima. Komunikacija sa svakom od navedenih skupina mora započeti što je ranije moguće. Objlašavajući idealno vrijeme za početak komunikacije, ona koristi pojam „zlatni sat“ koji označava period od 60 minuta od trenutka kad je službeno objavljeno ili poznato da se dogodila krizna situacija. I Coombs (2012, 139) ističe brzinu reakcije kao jedan od ključnih elemenata koji determinira uspješnu i kvalitetnu komunikaciju za vrijeme krize. On citira Sena i Egelhofa (1991) koji fokus na brzu reakciju objašnjavaju činjenicom da se prvi dojam javnosti formira izrazito brzo i istodobno trasira način na koji će se dalje razvijati njihova percepcija krize i postupanja organizacije vezanih uz samu kriznu situaciju. Coombs dalje navodi kako je u smislu kriznog komuniciranja potrebno zadovoljiti tri osnovne pretpostavke: brzina, konzistentnost i otvorenost. Pritom dodaje i kako je potrebno imati na umu da se krizno komuniciranje odvija u okolnostima stresa gdje dionici i javnost nemaju maksimalan kapacitet primanja poruka.

Citirajući Gilmana (2004), Coombs objašnjava kako različita istraživanja sugeriraju da se kapacitet ljudi za primanje informacija za vrijeme kriznih situacija može smanjiti i za čak 80 %, što pred upravljače komunikacijom stavlja dodatni izazov i imperativ pažljivog kreiranja i odašiljanja kriznih poruka kako bi one bile jasne i lako razumljive (Ibid, 140). Sellnow i Seeger (2010, 107) upravo pravodobnu komunikaciju vide kao ključan element učinkovitog odgovora na krizne situacije. Oni polaze od činjenice kako je osnovna potreba publike potreba za točnim i pravodobnim informacijama koje će im reći kako trebaju reagirati na krizu, što činiti u kojem trenutku, kamo ići i koje točno aktivnosti poduzimati. Potrebe za ovim informacijama dodatno rastu za vrijeme vrhunca krizne situacije te je stoga komunikacijske aktivnosti potrebno mijenjati i prilagođavati na vrlo dinamičan način. Sellnow i Seeger ističu kako je iz perspektive kriznog menadžera osnovni zadatak uvjeriti javnost, odnosno dionike da poduzmu određene aktivnosti koje mogu smanjiti, odnosno minimalizirati štetu. Postavljanje i provedba aktivnosti odnosa s javnošću u takvim okolnostima može biti izrazito zahtjevan zadatak i komunikacijski izazov s obzirom na karakteristike publike, dostupne kanale komunikacije te širi društveni, odnosno krizni kontekst.

Komponentu brzine kao jednog od osnovnih obilježja uspješne komunikacije za vrijeme krize, Coombs (2012, 140) objašnjava izrazito brzim razvojem tehnologije koja pak konstantno

povećava brzinu širenja informacija, što istodobno smanjuje količinu vremena koja kriznom timu stoji na raspolaganju za formuliranje odgovora. On navodi primjer kako mediji izvještavaju o krizama izrazito brzo, objavljujući informacije online te dajući prostor građanima koji tako sami kreiraju medijski sadržaj. U nekim situacijama takva brzina izvještavanja može dovesti do slučaja da dionici zahvaćeni krizom o njezinom postojanju saznaju iz medija prije nego li su o tome službeno obaviješteni od same organizacije, što pridonosi stvaranju nepovjerenja i otežava svu daljnju komunikaciju. Pojednostavnjeno rečeno, brzina kojom dionici mogu saznati što se vezano uz krizu događa određuje brzinu i tempo kojom krizni tim u ime organizacije mora reagirati.

Uz isticanje potrebe za brzinom, Coombs citira Smitha i Haynea (1997) koji upozoravaju kako ona dovodi do glavnog rizika nepreciznosti i netočnosti. Brzina povećava rizik, a imperativ brze reakcije kriznog tima neminovno će dovesti do određenih pogrešaka. Fenomen povezan s potrebnom za brzom reakcijom obradili su iz svoje perspektive i Arpan i Pompper (2003, 291) osmislivši pojam „krađa munje“ (eng. Stealing Thunder). Ovaj fenomen ilustrira sve benefite koje organizacija može ostvariti brzom reakcijom na krizu. Ovi autori ističu kako se menadžeri i sama organizacija smatraju znatno vjerodostojnijima kad svoje javnosti obavijeste o postojanju krize sami, prije drugih izvora informacija. S ovim se gledištem slaže i Coombs koji ističe kako nekad postoje opravdana ograničenja glede brzih reakcija. U nekim je slučajevima potrebno određeno vrijeme za prikupljanje i procesuiranje informacija ključnih za formuliranje odgovora. U takvim se situacijama krizni tim može susresti sa situacijom da pred medije i ostale ciljane javnosti izlazi bez cjelovitih informacija. Coombs dalje objašnjava kako nije nikakav problem medijima ili drugim javnostima iskreno reći kako organizacija ne raspolaže nekim informacijama, ali da će ih osigurati onog trenutka kad budu poznate. On zaključuje kako je mnogo bolje javno govoriti o tome kako se uzrok neke krize još uvijek istražuje nego baratati netočnim ili nepreciznim informacijama.

Marconi (2004, 267) komponenti brze reakcije dodaje još jednu funkciju. On naglašava potrebu da organizacija bude ta koja će prva javnosti ispričati svoju priču. Ako prve informacije o krizi u javnost dospiju upravo iz same organizacije, to će stvoriti priliku da se priča definira, ali i kontrolira do određene točke. U suprotnom, ako netko drugi bude izvor informacija, a organizacija zakasni, bit će stavljena u reaktivnu poziciju u kojoj drugi upravljaju njezinom sudbinom. I Tomić (2008, 371) ističe potrebu reagirati prema javnosti odmah po detekciji krize. On ističe kako je potrebno, čak i ako se ne prikupe sve informacije, da glasnogovornik, prvi čovjek organizacije ili osoba ovlaštena za komunikacije odmah reagira na upite medija i drugih



dionika kako bi se izbjegla tzv. „informatijska praznina“ jer će u suprotnom mediji izvijestiti javnost o krizi na temelju glasina ili poluinformacija.

Druga komponenta uspješne komunikacije za vrijeme krize prema Coombsu je konzistentnost, odnosno potreba da organizacija komunicira iste poruke. Pritom konzistentnost ne podrazumijeva da u ime organizacije s javnošću komunicira samo jedna osoba već označava koordinaciju ukupne komunikacije službenih komunikatora organizacije, što kao jednu od posljedica može imati obeshrabrivanje ostalih članova ili zaposlenika organizacije da sami postanu njezini neslužbeni glasnogovornici. Coombs ističe kako se usklađenost službenih komunikatora može ostvariti na različite načine poput zajedničke baze informacija ili stvaranjem matrice poruka te citira Clampitta (1991) i Garvina (1996) koji zaključuju kako je konzistentnoj poruci znatno lakše vjerovati nego onoj nekonzistentnoj.

I Luecke (2005, 117) naglašava kako je za vrijeme krizne situacije idealno da se iz organizacije „čuje samo jedan glas“. On ističe kako će mediji, iako krizni timovi izabiru glasnogovornika za komunikaciju s medijima, često tražiti izjave, informacije, priče i mišljenja i od drugih osoba. On navodi primjer sudske tužbe za spolno uznemiravanje u nekoj organizaciji u kojoj će novinari zasigurno od ženskih djelatnica organizacije nastojati izvući zanimljive informacije. U takvoj situaciji djelatnice mogu, ali i ne moraju poznavati sve činjenice, a ono što kažu može umnogome pogoršati situaciju. Stoga Luecke zaključuje kako je nužno djelatnike organizacije aktivno poticati da sve upite upućuju na glasnogovornika organizacije.

Marconi (2004, 268) u svojim smjernicama za učinkovitu komunikaciju kad nastupi kriza ističe potrebu da se zaposlenike drži informiranima. On postojećim zaposlenicima čak dodaje i bivše zaposlenike organizacije na svim razinama za koje navode da zasigurno imaju interesa za aktualna zbivanja u organizaciji, a koji također mogu biti meta upita za informacijama drugih eksternih skupina. Marconi ističe potrebu da se interne javnosti ne ostavi u poziciji da se informiraju putem medija budući da oni mogu dati snažan poticaj i bazu za pomoć tijekom trajanja krize.

S druge strane, Coombs (2012, 144) ističe kako je nemoguće osigurati konzistentnost ili preciznost poruka koje komuniciraju neslužbeni komunikatori koji mogu biti zaposlenici organizacije koje su novinari zaskočili i uvjerali da odgovaraju na njihova pitanja. Procedure komunikacije s medijima jasno bi trebale biti definirane u kriznom planu dostupnom zaposlenicima te tako pomoći zaposlenicima da se odupru potrebi komuniciranja s medijima. Unatoč tome nemoguće je spriječiti da zaposlenici neformalno komuniciraju i prenose

informacije drugim javnostima poput obitelji ili prijatelja, pa je najučinkovitija obrana od širenja netočnih informacija držati zaposlenike informiranima kroz redovito ažurirane informacije putem različitih komunikacijskih kanala poput intraneta, grupnih obavijesti ili kratkih sastanaka. Ako zaposlenici razumiju situaciju i ono što organizacija poduzima, bolje će je i kvalitetnije artikulirati medijima, prijateljima i obitelji.

Treće i posljednje obilježje koje Coombs opisuje je otvorenost. Njime Coombs podrazumijeva dostupnost medijima, spremnost na dijeljenje informacija te iskrenost. Komunikator, odnosno glasnogovornik organizacije uvijek bi trebao odgovarati na zahtjeve za informacijama u pristojnim rokovima, pa čak i odmah ako su odgovarajuće informacije dostupne organizaciji. Iako je za vrijeme krize glavni fokus često na medijima, komunikatori u ime organizacije ne bi smjeli zaboraviti i ostale javnosti željne informacija poput primjerice investitora koji žele znati kako će se kriza reflektirati na vrijednost dionica kompanije ili ljudi koji žive u susjedstvu pogona organizacije u kojem je došlo do tehničkog kvara, a koje zanima hoće li to imati izravnih posljedica na njih. Coombs naglašava kako je razvoj novih medija poput društvenih mreža, blogova ili mikroblogova stvorio dodatna očekivanja od dionika glede interakcije te bi stoga organizacije kontinuirano trebale stvarati dojam o vlastitoj dostupnosti i redovitim odgovorima na upite ili traženje svojih dionika ili ciljnih javnosti.

Na ovom tragu razmišlja i Luecke (2005, 114) koji ističe pojavu svojevrsnog informacijskog vakuuma u trenutku izbijanja krize, situacije u kojoj se nešto dogodilo, ali nitko ne zna što točno. S obzirom na ljudsku potrebu za informacijama te njihov zazor od bilo kakvog vakuuma, prazni se informacijski prostor nastoji popuniti s bilo kakvim sadržajem, pa makar i onim što se svodi na obična nagađanja ili glasine. O događaju koji je aktualan raspravljat će se u medijima i javnosti neovisno o količini informacija koje su o njemu dostupne, a organizacija može značajno oblikovati tu raspravu ako pruži kvalitetne informacije u pravom trenutku. Coombs skreće pozornost i na moguća ograničenja u objavljivanju informacija te citirajući Stewarta i Casha (1997) navodi kako je u situacijama kada su nužne odgode u dostavljanju informacija ili odgovora, dionicima potrebno objasniti zašto je nemoguće brzo odgovoriti njihovim potrebama i posebno im objasniti kada informacije mogu očekivati. Komunikaciju s dionicima potrebno je promatrati kao dvosmjerni proces u kojem je nužno poštovati njihove zahtjeve i traženja ako se očekuje da oni prihvaćaju poruke organizacije.

Coombs (2010, 145) citira i Tylera (1997) koji objašnjava kako je jedna od glavnih dvojbi kriznog komuniciranja između pravne perspektive koja podupire ograničenu objavu

informacija povezanih s krizom i perspektive odnosa s javnošću koja se zalaže za potpunu otvorenost u komunikaciji i objavu što je moguće više informacija. Krizni tim glede svake pojedinačne situacije mora donijeti odluku koliko informacija želi otkriti i to na kontinuumu čija je jedna krajnost otkriti što je manje moguće informacija, a druga otkriti baš sve informacije kojima organizacija raspolaže o situaciji.

S jedne strane, praktičari kriznog komuniciranja gotovo će se uvijek zalagati za oprezno, ali maksimalno otkrivanje informacija, koje je ipak rijetko moguće ili potrebno, budući da sa sobom otvara čitav niz pitanja i problema poput zakona o privatnosti, organizacijska pravila, sve što može rezultirati izravnim i neizravnim pravnim ili sudskim troškovima poput odšteta, izgubljenog vremena, smrti, teških ozljeda itd. Coombs ističe kako organizacije nužno trebaju voditi računa i o svojim dioničarima, zaposlenicima, ali i mogućim žrtvama. Svoju raspravu o otvorenosti Coombs zaključuje izravno povezujući taj pojam s transparentnošću koja podrazumijeva dostupnost informacija organizacije njezinim dionicima. Što je organizacija transparentnija, to više informacija njezini dionici imaju o njezinom djelovanju te im je lakše do njih i doći. Dionici će za vrijeme krizne situacije često postavljati pitanje koliko je organizacija transparentna kad zaista i dođe do kriznih situacija (Ibid, 145).

Luecke (2005, 120) je sažeo svoja četiri osnovna pravila za obuzdavanje krize: (1) djelovati brzo i odlučno, (2) ljude uvijek staviti na prvo mjesto, (3) biti na mjestu događaja i (4) otvoreno i neumorno komunicirati.

U sklopu četvrtog pravila, Luecke je istaknuo važnost pravodobnog komuniciranja činjenica koje mogu pomoći u borbi protiv glasina i nagađanja te je istaknuo potrebu za prenošenjem samo činjenica koje postoje, čime će se znatno lakše popuniti spomenuti informacijski vakuum te ostaviti znatno manje prostora za glasine i nagađanja (Ibid, 115). Luecke je formulirao i smjernicu potrebe da se u trenutku kad treba izvijestiti o nekoj kriznoj situaciji odjednom kažu sve loše vijesti. Navodeći kako je takav pristup na neki način i pošteniji prema javnosti, on ga uspoređuje s brzim odstranjivanjem flastera koje „nakratko zaboli, ali bol brže nestane“. Također, kad su iznijete sve loše vijesti, veća je vjerojatnost da će u naknadnim objavama informacije prevladavati pozitivnije vijesti od onih prethodno objavljenih (Ibid, 116). Marconi (2004, 268) ovim smjernicama dodaje i potrebu da se organizaciju za cijelo vrijeme komunikacije o krizi predstavlja u širem kontekstu od same krize. Za vrijeme krize medijima i ostalim ciljnim skupinama trebale bi se komunicirati i informacije o povijesti organizacije i

pozitivnoj kontribuciji koju je do tog trenutka donijela društvu i zajednici u kojoj posluje: npr. stvaranju radnih mjesta, financiranja lokalnih institucija itd.

I Zaremba (2010, 126) je analizirao niz preporuka različitih autora koji govore o tome kako postaviti komunikaciju u trenutku pojave kriznih situacije. On je na temelju svojih analiza formulirao ukupno devet osnovnih preporuka. Ne pomišljati da će problem nestati bez kvalitetnog odgovora označava činjenicu da krize iznimno rijetko nestaju same od sebe. Postoje slučajevi u kojima se pozornost medija ne uhvati za kriznu situaciju jer se u tom trenutku istodobno događa nešto medijima zanimljivije. Čak i u takvim slučajevima kad mediji ne reagiraju, drugi će dionici primijetiti i zapamtiti da organizacija nije reagirala.

Dionici organizacije manje pamte krizu, a više kako je organizacija na nju reagirala druga je smjernica koja sugerira kako nekada i sama komunikacija, odnosno nekomunikacija može postati sastavni dio krize koja će se kasnije detaljno analizirati i sagledavati. Ne odbijati odgovarati na pitanja treća je smjernica koja podrazumijeva apsolutnu zabranu izricanja izjava poput „bez komentara“ u komunikaciji s bilo kojom skupinom dionika. Zaremba ističe kako su svi autori i praktičari bez iznimke suglasni s ovom preporukom koja sugerira kako će odbijanje komunikacije za primatelja poruke značiti priznavanje krivnje druge strane.

Kao treću preporuku Zaremba kao i prethodno spomenuti Coombs, Marconi i Luecke navodi potrebu za brzim i konzistentnim komuniciranjem istih poruka, što će pridonijeti vjerodostojnosti i kredibilitetu organizacije koji su joj za vrijeme trajanja krize prijeko potrebni. Osim ovih obilježja, Zaremba ističe i kako organizacije moraju vjerovati u svoje poruke i komunicirati ih uvjerljivo. U ovom segmentu do izražaja dolazi i neverbalna komunikacija komunikatora, odnosno glasnogovornika organizacije za vrijeme krize. Ako forma i način komunikacije ne budu usuglašene s njezinim sadržajem, kod primatelja će se stvoriti potpuno suprotan dojam.

Peta preporuka Zarembe jest da se nipošto ne zaborave interni dionici. Uz potvrdu prethodno navedenih smjernica za komunikaciju s internim javnostima, Zaremba ističe kako je česta greška pojedinaca koji upravljaju komunikacijom za vrijeme krize kad internim javnostima pretpostave eksterne, pogotovo medije. Kao još jednu standardnu preporuku Zaremba navodi i predviđanje reakcija javnosti i dionika te pripremu odgovarajućih odgovora, čime on definira potrebu da organizacije funkcioniraju čak i nekoliko koraka unaprijed.

Standardna je procedura pripreme nekih organizacija da se razmatraju pitanja koja će organizaciji biti postavljena na samom kraju komunikacije s dionicima. Zaremba tako ističe da

je idealno unaprijed predvidjeti odgovore i reakcije na takva zaključna pitanja (Ibid, 128). Konačno, posljednja je preporuka gledati na medije kao svoje saveznike. Organizacije i pojedinci koji vjeruju da su mediji prema njima kritički nastrojeni često medije javno napadaju zbog navodnih lažnih optužbi. Zaremba svoje preporuke zaključuje potrebom da se na medije gleda kao na saveznike, pa čak i sredstvo koje će pomoći prenijeti poruku organizacije u trenutku krize (Ibid, 129).

Osim samih smjernica za odgovarajući odgovor na krizne situacije, Luecke (2005, 118) naglašava važnost i pravilnog načina donošenja odluka. Okolnosti u fazi obuzdavanja krize mogu otežati sposobnost donošenja dobrih odluka, s obzirom na to da je malo dostupnih kvalitetnih podataka, a oni koji donose odluke moraju djelovati brzo ili riskirati još veću krizu. Krizni tim u takvim situacijama nema dovoljno vremena za prikupljanje dodatnih podataka te je stoga potrebno mirno razmotriti alternativnu reakciju ili razmisliti o nepredviđenim posljedicama pojedine reakcije. On također ističe kako se pojedinci koji trebaju donijeti odluku u nekoj kriznoj situaciji, a nisu potpuno sigurni što napraviti, mogu voditi s tri osnovne smjernice.

Osvrnuti se na proces planiranja krize i obuku podrazumijeva podsjetiti se na prethodno razmatrane scenarije i mogućnosti te definirane najbolje načine kako reagirati na niz mogućih problema. Ako su navedeni planovi isprobani u simulacijama i vježbama, onima koji odlučuju na raspolaganju su održive opcije za brzo djelovanje. Voditi se svojim vrijednostima znači ravnati se prema etičkom osjećaju za dobro i zlo koje Luecke karakterizira kao vrlo moćan kompas. Ako se netko nalazi u svojevrsnoj „magli“, pravi je smjer moguće pronaći pomoću svojih definiranih vrijednosti. Posljednja preporuka glede donošenja odluka jest slušati svoje instinkte. Ako pojedinac osjeća da je nešto pogrešno, Luecke zaključuje da to vjerojatno i jest pogrešno (Ibid, 119).

Luecke kao važnu smjernicu ističe i mogućnost savjetovanja s ljudima u koje pojedinci imaju povjerenja. Idealno je takve pojedince imati uključene u krizni tim, a ako to nije slučaj, on predlaže održavati kontakt s mudrim prijateljem ili mentorom, osobom koja određene odluke može procijeniti iz neutralnog kuta i samoj odluci dati dodatnu objektivnu komponentu. Iz takve situacije čak može i proizaći neki smjer ili savjet koji je krizni tim organizacije jednostavno propustio razmotriti i implementirati (Ibid).

Osim same forme poželjnih i učinkovitih odgovora na krizne prilike, važan segment odgovarajućeg odgovora na krizu jest i sam sadržaj komunikacije koju organizacija prakticira

i provodi. Analizirajući što je sve potrebno obuhvatiti u samom sadržaju odgovora na aktualnu krizu, Coombs (2012, 146) je definirao tri sekvencijalne kategorije informacija koje se mogu komunicirati u trenutku pojave krize: (1) instrukcijske informacije, (2) informacije prilagodbe i (3) upravljanje i popravak reputacije. Instrukcijske informacije fokusiraju se na prenošenje uputa dionicima što im je činiti da se zaštite od mogućih posljedica krize.

Ljudi su apsolutni prioritet u bilo kojoj kriznoj situaciji pa je tako ovu skupinu informacija nužno komunicirati na samom početku. Definiirajući ovu kategoriju, Coombs polazi od pretpostavke da dionici moraju znati kakve posljedice od krize mogu očekivati za sebe osobno. Sturges (1994, 301) detaljizira ovu kategoriju precizirajući primjere uputa kako se evakuirati iz nekog područja, pronaći odgovarajuće sklonište, termički obrađivati hranu i vodu ili jednostavno vratiti kupljeni proizvod. On dodaje i činjenicu da, osim neposrednih praktičkih uputa dionicima što činiti, ova će kategorija informacija za svoju posljedicu imati stvaranje pozitivnog dojma da organizacija uspješno upravlja kriznom situacijom i tako stvoriti dodatno povjerenje kod dionika.

Coombs zaključuje kako je ova kategorija informacija izravno povezana i s mapama poruka. Naime, krizni menadžeri mogu predvidjeti vrstu pitanja ili zabrinutosti koju bi dionici mogli imati vezano za svoju fizičku zaštitu te unaprijed razviti povezane skupine poruka. Pritom je, jer sadržavaju konkretne upute, idealno da poruke iz ove kategorije budu što jasnije i jednostavnije moguće (2012, 147). S druge strane, Coombs navodi i drugu vrstu informacija iz ove kategorije, a koje govore o načinu na koji kriza utječe na samo poslovanje organizacija. On citira Myersa (1993) koji je ovu vrstu informacija pobliže opisao terminom privremena obrada koji označava period u kojem se skupinama koje su izravno povezani sa samim poslovanjem organizacije daju upute što se točno mijenja u tijeku poslovanja organizacije. U trenutku kada je zaključeno da je kriza prošla, istim je skupinama potrebno dati informaciju kako se način poslovanja i odgovarajuće procedure vraćaju u prvobitno stanje. Druga kategorija informacija, informacije prilagodbe pomažu dionicima da se psihološki nose s krizom i stresom čije stvaranje potiče nesigurnost i moguća šteta koju kriza može izazvati.

Na ovom tragu promišlja i Bergman (1994, 11) koji navodi kako je na najosnovnijoj razini dionicima potrebno osigurati odgovore na pitanja tko, što, kada, gdje, zašto i kako, sve kako bi se količina stresa smanjila zbog njihova raspolaganja odgovarajućim informacijama. Osim ovih osnovnih informacija, dionici često žele znati i što konkretno organizacija poduzima da spriječi ponavljanje iste krize te ih zaštititi od mogućih posljedica. Coombs citira Sellnowa, Ulmera i

Snidera (1998) koji ističu kako je glavna svrha informacija iz ove kategorije kod dionika smanjiti razinu psihološkog stresa na način da ih se uvjeri kako je njihova sigurnost apsolutni prioritet u bavljenju krizom. Onog trenutka kada se kod njih stvori percepcija da se kriznom situacijom netko bavi i upravlja, količina stresa se smanjuje, a dionici uvjeravaju kako je situacija pod kontrolom, a kriza obuzdana (2012, 150).

Analizirajući ovu kategoriju informacija, Coombs ističe kako krize mogu stvoriti jednu potpuno novu skupinu dionika, žrtve. Ovaj pojam podrazumijeva pojedince koju su pretrpjeli psihološke, mentalne ili financijske posljedice krize. Jedna od osnovnih obilježja ove skupine dionika jest njihovo očekivanje da organizacija za njih izražava svoju zabrinutost, što će pomoći da se oni osjećaju bolje i tako smanjuju svoj animozitet prema organizaciji. Pritom Coombs ističe kako izražavanje sažaljenja ili suosjećanja sa žrtvama krize nipošto ne treba poistovjetiti s priznavanjem krivnje organizacije, iako je vrlo vjerojatno da će iskusni članovi kriznog tima zaduženi za područje prava sugerirati zauzimanje velikog opreza s tim u vezi (Ibid, 152).

Konačno, posljednja kategorija informacija vezana je uz upravljanje popravkom reputacije. Coombs i Holladay (2004, 96) ističu kako je jedan od najvećih izazova u odgovoru na krizne situacije upravo briga o minimaliziraju štete za reputaciju organizacije te ovu kategoriju informacija izravno povezuju s reaktivnim komunikacijskim strategijama koje organizacija može poduzeti u samoj krizi, a temelje je na uvjerenju kako riječi i djela organizacije mogu značajno neutralizirati negativne posljedice po reputaciju organizacije. Konačno, Novak (2001, 159) je sažeo glavne upute za učinkovitu komunikaciju u krizi u ukupno osam točaka: priznati postojanje krize i suočiti se s njezinom stvarnošću, aktivirati krizni komunikacijski tim, pripremiti krizni komunikacijski centar, definirati činjenice povezane s krizom, sve osobe uključene u komunikaciju poput glavnog menadžera i glasnogovornika moraju govoriti isto, konferenciju za novinare sazvati čim to okolnosti krize dopuste, svojim postupcima nastojati ukloniti nanesenu štetu organizaciji te, konačno, zapisivati apsolutno sve što se događa unutar i u okruženju organizacije.

Kao posebno specifičan segment komunikacije Fearn-Banks (2011, 44) ističe komunikaciju s pravnicima, odnosno odvjetnicima te njihovo sudjelovanje u radu kriznog tima. Ona ističe kako odvjetnici najčešće sugeriraju organizacijama da čine pet sljedećih stvari:

1. Budu što je moguće tiše i ne govore ništa.
2. Kažu što je manje moguće, ali otkriju kojim informacijama raspolažu što prije.
3. Niječu krivnju za nastalu krizu.

4. Potpuno prebace ili podijele krivnju s drugima.
5. Zapamte kako sve što organizacije kažu kasnije može biti upotrijebljeno protiv njih u eventualnom sudskom procesu.

Uzimajući u obzir pretpostavku kako je uvriježena preporuka komunikacijskih savjetnika da se komunicira što više i otvorenije, ona ukazuje na potrebu sagledavanja obaju pristupa i pronalaženja „srednjeg“ rješenja. Fearn-Banks iznosi i slikovitu usporedbu u premisama nevinosti gdje ističe da se pravni sud vodi premisom da je svatko nevin dok mu se ne dokaže krivica, dok je u sudu odnosa s javnošću suprotno: svatko je kriv dok ne dokaže da nije. Ona zaključuje da, u trenutku kad organizacije izgube „proces na sudu odnosa s javnošću“, one gube svoju reputaciju, dobro ime i pozitivan imidž, praktički sve ključne vrijednosti kojima se vode u svojem poslovanju.

### **3.2.2. Komunikacija sa specifičnim ciljnim skupinama i dionicima**

Krizne situacije nedvojbeno označavaju specifičan period u kojem se komunikacija s ciljnim javnostima i dionicima organizacije odvija na potpuno drugačiji način nego li se to događa u svakodnevnim okolnostima. Crandall, Parnell i Spillan (2014, 191) navode kako krize gotovo uvijek imaju negativne posljedice na ove skupine te kako je ključno s njima uspostaviti i održavati komunikaciju čije će osnovno obilježje biti iskrenost. Oni dodaju kako su interni dionici u krizi zaposlenici i vlasnici, dok su eksterni dionici najčešće klijenti, dobavljači, lokalna zajednica, a činit će ih i bilo koji segment šire javnosti koji je zahvaćen krizom organizacije. Oni dodaju kako bi komunikacija s dionicima trebala imati dva osnovna cilja. Prvi je cilj uspostavljanje komunikacije s medijima, a drugi da osoba zadužena za komunikaciju na samom početku povрати i zadrži povjerenje glavnih dionika. Iako ovaj zadatak nekada i nije jednostavan, on katkad može podrazumijevati izrazito prozaične stvari poput konstantne prisutnosti na mjestu gdje se kriza zapravo i dogodila. Jedan od osnovnih zadataka za komunikacijsko osoblje u vrijeme krize jest i segmentacija svoje publike.

Luecke ističe kako je ovaj zadatak važan i za vrijeme svakodnevnice komunikacije, a za vrijeme krize još više dobiva na važnosti. Potrebno je stoga jasno ustanoviti ključne segmente publike i jedinstvene zahtjeve svakog od njih te im se obratiti putem onog medija koji će najbrže polučiti najbolje rezultate. Po segmentaciji publike organizacija će imati znatno bolju predodžbu o tome kako formulirati poruke, različite za svaku publiku, a potom ih njima i prenijeti (2005, 154).



Luecke otvoreno izlaže i mogući problem da se za vrijeme krize, odnosno katastrofe unište komunikacijski kanali. Pojedinci u razvijenom svijetu uzimaju suvremeno i elektroničko komuniciranje kao nešto samorazumljivo, a ovisnost „modernog čovjeka“ o faksu, e-mailu, internetu, telefonima, radiju i televiziji u međusobnoj komunikaciji postajemo svjesni tek kad nestane struje ili se sruši internetska usluga.

Luecke ističe da, ako se dogodi prekid elektroničkih veza u komunikaciji, organizacija može razviti pričuveni plan za korištenje komunikacijskih kanala poput zakupljivanja stranice u novinama kako bi se prenijela poruka, koristiti dominantno intervju u tisku da se prenesu novosti i upute djelatnicima, pronaći način da se prvi čovjek organizacije dovede u popularnu radijsku ili televizijsku emisiju kako bi objasnio što se događa te, ako one postoje, usmjeriti komunikacije preko podružnice svoje organizacije u jedinici lokalne uprave u kojoj veze nisu prekinute (Ibid, 160).

Velika većina autora dionike i ciljne javnosti dijeli na interne i eksterne. Takvog je stava i Langford (2009, 450) koji ističe korisnost ove podjele te navodi najčešći popis ovih dvaju skupina. Tako on pod interne interesno utjecajne skupine ubraja zaposlenike organizacije i njihove obitelji, odjele za zaštitu zdravlja organizacija, službu sigurnosti, neposredno nadređene osobe, menadžere i korporativne menadžere, sindikate. On navodi i primjer neke visokoobrazovne institucije u kojoj ovoj kategoriji pripadaju zaposlenici (profesori, uprava i službe održavanja), svaka skupina s vlastitom hijerarhijom i sindikatom te studenti i njihove udruge. Kao eksterne interesno utjecajne skupine on navodi online zajednicu, lokalnu samoupravu, tvornice ili pogone, stanovništvo u zajednici i njihove formalne i neformalne lidere, zakonske regulatore, vladu, pružatelje usluga, dobavljače, kupce, distributere, prijevoznike, tehničke stručnjake, financijsku zajednicu i relevantne nevladine organizacije. Također za visokoobrazovne institucije on navodi vladu, istraživačke institute, donatorske organizacije, dobavljače, roditelje studenata, lokalne vlasti te lokalnu zajednicu.

U procesu zasebnog pristupa svakoj od skupina dionika brojni autori ističu njihovo pravilno definiranje. Osim same potrebe za definiranjem svih skupina dionika organizacije, izrazito je važno odrediti u kojoj mjeri organizacija na njih utječe i obrnuto. Taj proces još više dolazi do izražaja za vrijeme krize kad je kriznom timu na raspolaganju iznimno malo vremena i kad je pred njima imperativ usmjeravanja svoje pažnje na prioritetne stvari.

Jedan od najčešće korištenih načina za identificiranje dionika je matrica moći i utjecaja. U toj se matrici koja se često koristi u strateškom planiranju i komuniciranju interesno utjecajne

skupine kategoriziraju u odnosu na dvije komponente: moć koju imaju pri utjecaju na druge dionike i razinu interesa koji mogu imati za određeno pitanje ili problem vezan uz samu organizaciju. Johnson i Scholes (2002) ističu kako kombinacija moći i utjecaja koja može imati značajan učinak na organizaciju može dolaziti iz ukupno tri izvora: statusa u organizaciji ili izvan nje, sposobnosti korištenja resursa (novac ulagača ili interni proračun) te simbola moći koju pojedinci imaju (npr. korištenje formalnih titula). Ova matrica svrstava dionike u jedan od četiri kvadranta, od kojih svaki podrazumijeva konačnu preporučenu aktivnost i stav spram svakog dionika koji se nalazi u navedenim kvadrantima: (A) minimalan napor, (B) držati ih informiranima, (C) držati ih zadovoljnima i (D) ključni igrači (cit. pr. Jugo, 2012, 93).

|             |        | RAZINA INTERESA            |                             |
|-------------|--------|----------------------------|-----------------------------|
|             |        | Niska                      | Visoka                      |
| RAZINA MOĆI | Niska  | A – Minimalan napor        | B – Držati ih informiranima |
|             | Visoka | C – Držati ih zadovoljnima | D – Ključni igrači          |

Slika 5. Matrica moći i utjecaja Johnsona i Scholesa (preuzeto iz Jugo, 2012, 94).

Gregory (2009, 207) naglašava kako smještanje dionika u tablicu moći i interesa omogućuje da se identificira koje su ključne skupine za komunikaciju i kako prema njima reagirati pomoću primjerice više informacija ili dijaloga. Ona navodi i kako je u ovu matricu dionici mogu ucrtavati na različite načine, od trenutnog i poželjnog položaja, pa do načina na koji se ove skupine mogu pomicati u odnosu na neko pitanje koje se razvija. Takav pristup pak omogućuje osmišljavanje i postavljanje komunikacijskih strategija koje će odgovarati na te pomake. Nakon kategorizacije skupina odgovarajućom metodom, skupine treba poredati po prioritetima te odrediti količinu komunikacijske aktivnosti koju im treba posvetiti. Gregory zaključuje kako će broj javnosti s kojima će organizacija komunicirati biti ograničen ili raspoloživim financijama ili vremenom, ali je stoga važno prepoznati sve vođe aktivnih skupina. Oni mogu interpretirati informacije za ostale, djelovati kao zagovaratelji u ime organizacije i katalizirati djelovanje. Ključni pojedinci s druge strane mogu pripadati u više skupina, pa aktivnost odnosa s javnošću treba koordinirati kako bi se osiguralo da nema sukoba ciljeva, poruka ili taktika.

### 3.2.2.1. Interne javnosti

Crandall, Parnell i Spillan navode da, u trenutku kad kriza pogodi organizaciju, postoje dvije osnovne funkcije vezane uz komunikaciju s internim dionicima. Upravljanje krizom zahtijeva upravljačku i kontrolnu funkciju komunikacije koja uključuje menadžment organizacije, vlasnike i odabrane zaposlenike. Druga je funkcija obavještanje ostalih segmenata zaposlenika o statusu krize i načinu na koji je ona zahvatila organizaciju te što se u budućnosti može očekivati u smislu njezinog rješavanja (2014, 199).

Fearn-Banks (2011, 47) objašnjava kako interna javnost obuhvaća sve klasifikacije zaposlenika – radnike, menadžment, povremene suradnike, pripravnike, kao i umirovljene djelatnike, a u neprofitnim organizacijama i volontere. Ona navodi kako su interne javnosti ključne u kriznim situacijama jer su njezini pripadnici najvjerodostojniji glasnogovornici organizacije. Iz razloga što ih nitko nije „unajmio“ da govore u ime organizacije, mediji će ih vrlo često tražiti informacije, komentare i mišljenja o kriznoj situaciji. U nekim djelatnostima poput maloprodaje, upravo su zaposlenici ti koji glavnomom komuniciraju i predstavljaju poveznicu s klijentima organizacije i time se smatraju glavnim predstavnicima organizacije koji stvaraju sliku organizacije u očima njezinih najvažnijih eksternih javnosti.

I Crandall, Parnell i Spillan (2014, 200) ističu veliku važnost zaposlenika organizacije za uspjeh kriznog komuniciranja budući da su redovito u izravnoj komunikaciji s drugim eksternim dionicima. Oni citiraju Weinerja koji objašnjava kako oni djeluju kao svojevrсни ambasadori organizacije koji će prije ili kasnije doći u situaciju dodatno pojašnjavati što menadžment organizacije poduzima da bi obuzdao nastalu kriznu situaciju. Osim funkcije medijatora s eksternim dionicima organizacije, zaposlenici imaju važnu ulogu i u komunikaciji s onim dionicima koji nisu izravno uključeni u krizu poput svojih prijatelja i obitelji. Ovisno o vrsti krizne situacije, kod zaposlenika se nekad može pojaviti i strah od gubitka posla što će značajno smanjiti njihovu produktivnost, a što opet predstavlja potrebu da ih se drži informiranima i fokusiranima na njihove dnevne obveze. Theaker (2007, 194) pak napominje kako je potrebno voditi računa i o činjenici da zaposlenici nisu homogena skupina interesnih skupina već se sastoje od više različitih kategorija od kojih svaka ima svoje interese i sukladno tome potrebe za informacijama.

Fearn-Banks ističe kako je apsolutno nužno da zaposlenici detalje i informacije o krizi ne dobiju iz medija već izravno od same organizacije, i to prije nego li navedene informacije imaju eksterne javnosti. Ako se kriza dogodi izvan redovitog radnog vremena organizacije,

menadžment mora pronaći najučinkovitiji i najbrži način da svoje podređene obavijesti o zbivanjima. Ona ističe kako u takvim situacijama do izražaja dolazi upravo kvalitetno postavljen krizni plan, odnosno krizni komunikacijski sustav koji će značajno uštedjeti vrijeme potrebno za prijenos informacija. Kako se kriza dalje razvija, potrebno je uobičajenim komunikacijskim kanalima poput sastanaka, zatvorenih TV kanala, e-maila, intraneta ili oglasnih ploča zaposlenike držati informiranima o tijeku razvoja krize (2011, 48).

Ulmer, Sellnow i Seeger (2011, 143) posebno naglašavaju važnost interneta i web stranica koje mnoge organizacije koriste za komunikaciju sa svojim dionicima tijekom kriznih situacija. Iako je to forma jednosmjerne komunikacije, ona je važno oruđe za rješavanje komunikacijskih problema za vrijeme krize budući da je njegovo glavno obilježje brzina i dostupnost, oboje ključni za uspješnu komunikaciju za vrijeme krize. S druge strane, intranet organizacija također je jedan od izvrsnih kanala za rješavanje komunikacijskih problema. Dodatna mogućnost koju ovaj kanal pruža jest formiranje internih diskusijskih skupina koje mogu biti učinkovit dvosmjerni kanal komunikacije, a koji će terapijski djelovati i omogućiti socijalizaciju između zaposlenika organizacije, posebno ako je organizacija velika i zaposlenici nisu smješteni na istom mjestu. I Fearn-Banks ističe važnost interneta i intraneta za kvalitetniju i bržu cirkulaciju važnih informacija kao komunikacijskih kanala putem kojih organizacija može komunicirati sa svim svojim zaposlenicima, neovisno o tome gdje se oni nalaze ili gdje su smješteni. Coombs (2012, 85) je također jedan od autora koji ističe važnost ovih komunikacijskih kanala za koje navodi da je njihova najveća prednost brzina dostupnosti informacija. Ove se informacije tako mogu držati na jednom mjestu, redovito se ažurirati i tako uvelike olakšati ispunjavanje pretpostavke da su svim zaposlenicima na raspolaganju identične informacije.

Fearn-Banks (2011, 48) ističe i kako interne javnosti najčešće žele znati što mogu i što trebaju napraviti za vrijeme krize. Stoga je važno omogućiti zaposlenicima informacije koje će osigurati da, koliko je moguće, normalno nastave raditi i da organizacija posluje normalno bez većih opterećenja. Ako je potrebno da zaposlenici obave neki konkretan zadatak ili radnje, potrebno ih je detaljno uputiti i educirati koliko je to moguće. Pritom je važno, ako priroda krizne situacije podrazumijeva privremeni ili trajni gubitak njihovih radnih mjesta, da se zaposlenicima to transparentno predstavi i objasni koje su im opcije na raspolaganju u bližoj i daljnjoj budućnosti.

Reilly (2008, 335) ističe česti problem koji se pojavljuje kod zaposlenika, a koji naziva problemom „gljive“, situaciju u kojoj se zaposlenici žale da su za vrijeme krize od strane

menadžmenta ostavljeni u mraku i hranjeni smećem od informacija, što dovodi do osjećaja da ih se tretira upravo kao gljive. Ovom slikovitom usporedbom on nastoji prikazati potrebu da se zaposlenike informira, pa čak i u situacijama kad vijesti i informacije za njih neće biti pozitivne. U suprotnom, oni će biti prisiljeni spekulirati o pravom stanju stvari i istinitim informacijama, što dovodi do opasnosti da oni sami mogu pokrenuti čitav val glasina koje će kasnije biti izrazito teško zaustaviti. Zaposlenici su često zabrinuti za svoje organizacije i žele biti informirani o aktualnom statusu krize. Na tom tragu razmišlja i Fearn-Banks koja ističe kako je nužno da i prije samog nastupa krize zaposlenici razviju „to smo mi“ osjećaj te da osjećaju kao i da sami sudjeluju u bitci za očuvanje organizacije. Ona navodi primjere organizacija koje brane svojim zaposlenicima da o krizi govore u medijima te to prepuštaju samo glasnogovornicima organizacije, ali i suprotne primjere gdje organizacije dopuštaju zaposlenicima govoriti s medijima pod pretpostavkom da imaju osjećaj lojalnosti prema organizaciji (2011, 49).

#### **3.2.2.2. Eksterne javnosti**

Fearn-Banks eksterne javnosti definira kao skupinu koju čine potrošači, odnosno klijenti, članovi lokalne zajednice, vladini dužnosnici, sindikati, distributeri i zastupnici, dobavljači, strukovna udruženja, konkurencija te ostali pojedinci izvan organizacije koji su na bilo koji način povezani s organizacijom. Ona također objašnjava kako je u bilo kojem načinu komunikacije s ovim skupinama potrebno strateški planirati i prilagoditi odgovarajuću poruku i medij za komunikaciju prije, ali i tijekom samog trajanja krize (2011, 49). Velika većina autora, ali i praktičara pri definiranju eksternih javnosti dominantno obrađuje i medije, kojima ćemo zbog njihove specifičnosti pristupiti posebno u sljedećem poglavlju.

Tako i Luecke (2005, 152) ističe kako će s čitavim nizom eksternih javnosti organizacija za vrijeme krize komunicirati između ostaloga i putem medija. On tako navodi primjer kako je putem konferencije za novinare moguće prenijeti poruku mnogo širem spektru dionika, poput vodećih ljudi društvene zajednice, klijenata i dobavljača, dioničara, ali i šire javnosti. Luecke objašnjava i situacije u kojima organizacije putem klasičnih oglašivačkih i alata odnosa s javnošću mogu doseći svoje ciljne skupine dionika. Tako je zakupom oglasnog prostora u tiskanim medijima moguće drugim dionicima objasniti svoju stranu priče. On navodi kako to organizacije nekada čine kad žele navesti dioničare da glasuju na određen način u postupku preuzimanja ili kad se samo s nekom informacijom žele obratiti javnosti. Pritom međutim i upozorava kako općenite objave ne mogu same bez drugih alata dionicima pružiti sve pojedinosti koje ih zanimaju. Te je poruke moguće prenijeti tek ako organizacija i njezin krizni

komunikacijski tim zaista oblikuju poruke posebno za svaki segment i izaberu najprikladniji medij za to (Ibid, 153).

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 206) obrađujući segment eksternih javnosti posebnu pozornost posvećuju klijentima, odnosno potrošačima organizacije. Naglašavajući kako je ova skupina zapravo krvotok organizacije jer personificiraju njezin tijek novca bez koje one ne mogu preživjeti, oni ističu potrebu da ih organizacije zadržavaju lojalnima komunicirajući im isključivo istinite informacije, brzo rješavajući njihove upite ili primjedbe te im pravodobno dajući informacije vezane uz krizu. Oni također zaključuju kako praksa pokazuje da će, kad im se činjenice i okolnosti vezane uz krizu objasne i prezentiraju na pravi način, potrošači mnogo vjerojatnije ostati uz organizaciju i kada se ona nađe u problemima, za razliku od situacija kad evidentno osjete da im organizacija ne otkriva sve podatke i kad je izgledno da će organizaciju napustiti i prijeći njezinoj konkurenciji. Ovi autori bave se i najčešćim medijima za komunikaciju s ovom skupinom eksternih dionika. Tako objašnjavaju da je potrebno koristiti miks različitih kanala i medija poput interneta i organizacijske web stranice, ali i brzorastuće društvene medije putem kojih komunicira sve više ljudi. U takvoj je komunikaciji apsolutni prioritet komunicirati sve detalje krizne situacije, a posebno moguće posljedice i utjecaj koji će ona imati na sve eksterne skupine.

Jedan od vrlo učinkovitih načina komunikacije s eksternim dionicima jest i uspostavljanje savezništava. Fearn-Banks (2011, 49) ističe kako formiranje savezništava ima za posljedicu da se takve skupine osjećaju sastavnim dijelom organizacije. Ona ističe kako su dobar primjer za ova savezništva aviokompanije koje su se svojim programima lojalnosti maksimalno približile svojim potrošačima do tolike mjere da su ih počele kopirati i kompanije iz drugih industrija. Kao drugi primjer Fearn-Banks navodi i formiranje različitih savjetodavnih i društvenih odbora u koje organizacije uključuju utjecajne članove poslovne ili društvene zajednice. Ona navodi i potrebu da organizacije sa svojim potrošačima i klijentima komuniciraju mnogo izravnije nego putem medija kako bi ih direktnije informirale o krizi i napretku prema normalnom stanju. Pritom mogu koristiti različite izravne kanale komunikacije poput društvenih medija, pisama, newslettera, obavijesti na web stranicama, izravnim telefonskim pozivima itd. I ona ističe potrebu da organizacija učini sve što je u njezinoj moći da zadrži lojalnost svojih klijenata, a to je moguće učiniti komunicirajući im svih pet „W“; tko, što, kada, gdje i zašto. Kao jedan od načina na koji se komunikacija s eksternim skupinama može unaprijediti jest zaduživanje, odnosno imenovanje glasnogovornika organizacije zaduženog primarno za komunikaciju s njima. Crandall, Parnell i Spillan ovome dodaju potrebu da takva osoba bude iznimno vješta u

komunikaciji, ali koja će cijelo vrijeme pažljivo pratiti prethodno postavljenu strategiju koja će odgovarati ozbiljnosti situacije povezane s krizom (2014, 201).

Osim s potrošačima, odnosno klijentima, kod eksternih javnosti autori još naglašavaju i skupine poput članova društvene zajednice u kojoj organizacija posluje te čelnika sindikata i vladinih dužnosnika koji zapravo predstavljaju pojedince koji su istodobno i „gatekeeperi“ prema mnogo širem broju ljudi koji pripadaju u kategoriju političke javnosti i sindikata općenito. Pored ovih skupina, Fearn-Banks kao posebnu kategoriju navodi izravnu komunikaciju s masama. Povezujući mogućnost izravne komunikacije s masama koju je stvorio brz razvoj tehnologije, ona navodi primjer interneta koji omogućuje da se iznimno velik broj ljudi direktno kontaktira putem različitih kanala kao što su društvene mreže Twitter i Facebook, ali i klasičniji kanali komunikacije poput e-maila, blogova, web stranica i svih ostalih metoda koje će se tek razviti.

Fearn-Banks ističe kako istraživanje kroz povijest pokazuje kako su ljudi bili mnogo skloniji vjerovati pisanoj nego usmenoj riječi. Razlog je tome činjenica da su različite publikacije poput tiskovina i knjiga prolazile kroz više ruku prije nego li su bile objavljene, a to se uvjerenje posve neopravdano prelilo i na informacije objavljene na internetu zbog njihove „tekstualne prirode“, pa ih tako velik broj ljudi smatra gotovo jednako pouzdanim kao i one objavljene u službenim medijima. Ona dodaje kako je internet postao vrlo vrijedan izvor dodatnih informacija s obzirom na to da su tradicionalni mediji i dalje jedan od glavnih izvora informacija prosječnom konzumentu. Analizirajući prednost informacija objavljenih na internetu za uspješno krizno komuniciranje, ona citira Rappaporta i Allemana koji ističu četiri osnovne vrijednosti ovih informacija: moguće ih je krojiti da zadovolje specifične potrebe korisnika, korisnicima su dostupne u baš svakom trenutku, vijesti je moguće povezivati s drugim izvorima informacija te su dostupne i dubinske analize koje mogu biti i detaljnije od onih u tiskovinama jer prostor na internetu nije ograničen bilo kakvim medijskim prostorom.

U kontekstu krize, službene internetske stranice organizacija ili korporacija mogu dionicima željnim informacija osigurati pristup velikom broju aktualnih, ali i pozadinskih informacija, što dionicima osigurava informacije iz perspektive same organizacije koja se nalazi u krizi. Pritom se jednosmjerna komunikacija karakteristična za web stranice može neutralizirati linkovima ili poveznicama na druge sadržaje dostupne online (2011, 51).

### 3.2.3. Komunikacija s medijima za vrijeme krize

Mediji zauzimaju jedno od ključnih mjesta u komunikaciji organizacije sa svojim eksternim javnostima za vrijeme kriznih situacija. Brojni teoretičari naglašavaju iznimno veliku važnost koju imaju mediji kao kanal komunikacije prema ostalim eksternim javnostima. Verčić i dr. (2004, 133) tako objašnjavaju da su mnogi stručnjaci za odnose s medijima uvjereni da se prava vrijednost organiziranog rada na području odnosa s medijima pokaže upravo u razdobljima krize. I oni ističu veliku važnost kvalitetne pripreme za krizu, što će im znatno olakšati podnošenje njezinih posljedica. Zaključuju kako organizacija zahvaćena krizom privlači golemu pozornost medija, a neki od medija će je tada prvi put i zapaziti.

I Fearn-Banks (2011, 34) ističe kako organizacije nekad moraju uložiti goleme napore da njihove priče i informacije dospiju u medije u normalnim redovitim okolnostima, dok će za vrijeme krize inicijativa biti upravo na medijima koji će tražiti informacije i poticati predstavnike organizacije da s njima komuniciraju. I Luecke (2005, 144) smatra da je potrebno medijima pridati golemu pozornost te da komunikacija s ovom skupinom treba u svakom smislu predstavljati gledište organizacije potkrijepljene činjenicama. Luecke kao jedan od glavnih imperativa u komunikaciji s medijima ističe potrebu da im se osiguraju činjenice. Objašnjavajući ovaj imperativ, on piše kako novinari nisu niti ljudožderi niti lašci, već ih samo zanima priča koja će, ako je moguće, osigurati naslovnice za njihov medij. Ovdje dodatno do izražaja dolazi potreba da se izbjegavaju fraze poput „bez komentara“ ili „proučavamo situaciju“ budući da će ih ona prisiliti da priču oblikuju kako najbolje umiju i bez pomoći same organizacije.

Fink (2002, 90) ovome dodaje kako bez obzira na to koliko je krizni tim organizacije kvalitetan, a plan upravljanja krizom dobar, ako organizacija ne može prenijeti svoju poruku dok kriza traje, ona neće uspjeti. Crandall, Parnell i Spillan (2014, 204) pak objašnjavaju da je jedna od najčešćih pogrešaka koje mnogi menadžeri čine pretpostavka da su predstavnici medija neprijatelji kojima je glavni cilj diskreditirati organizaciju kad se kriza dogodi. Oni pojašnjavaju kako, iako neki mediji mogu imati skeptičan stav prema organizaciji, velika većina njih može biti itekako korisna za organizaciju u smislu da učini dostupnima čitav niz drugih važnih ciljnih skupina. Osim toga, mogućnost pogrešne interpretacije situacije mnogo je izglednija kada mediji ne barataju svim činjenicama, a koje im organizacija nije osigurala. Pritom, u osiguravanju činjenica na temelju kojih će mediji interpretirati situaciju ključno je prvih nekoliko sati po izbijanju krizne situacije.



I Tomić (2008, 371) ističe kako kriza privlači medije jer je ona za njih „dobra priča“ i jedan od najvažnijih događaja gledano iz njihove perspektive, pored katastrofa, sukoba, zločina i korupcije. Kao i Verčić i dr. i Tomić ističe kako je važno biti svjestan činjenice kako uspješni odnosi s medijima započinju prije nego li se kriza zaista dogodila. Mediji bez dileme mogu imati iznimno pozitivan učinak za organizaciju u trenucima krize. Covello (2010, 150) je definirao konkretne načine na koji mediji i novinari mogu pomoći pojedincima koji upravljaju krizom u ime organizacije. Oni tako mogu informirati i educirati javnost o svim aspektima krizne situacije, brzo prenijeti ključne informacije i priče, jednostavno i učinkovito doseći glavne javnosti organizacije za vrijeme krize, osigurati podršku ključnih dionika i javnosti, spriječiti nepotreban strah i anksioznost koji se mogu javiti kod zahvaćenih javnosti, osigurati precizne i potrebne informacije, ispraviti netočne informacije koje su se za vrijeme krize pojavile u javnosti i medijima, poticati prikladna ponašanja i djelovanja za vrijeme krize te smiriti nervoznu javnost ili nervozne dionike.

Fearn-Banks (2011, 35) ističe kako krize, kad je njihov medijski tretman u pitanju, također prolaze kroz nekoliko faza. Prva faza započinje prijelomnim vijestima kada se sve informacije prezentiraju kao šokantne vijesti s dramatičnim posljedicama. U ovoj fazi najčešće nedostaju ključne informacije, a objavljuju se dezinformacije bez dovoljno provjere. Ova faza završava kad se objasne uzroci i objašnjenja na koje se potom fokusira pozornost medija. Druga faza započinje onog trenutka kad dostupnima postanu detalji krize poput identiteta stradalih pojedinaca, konkretnih podataka o šteti itd. Treća faza podrazumijeva analize krize i njezinih posljedica. Ona se bavi temama poput načina na koji se žrtve nose s posljedicama, što se konkretno poduzima da se neutraliziraju negativne posljedice, a detaljno se problematiziraju pitanja poput „kako“ i „zašto“. Posljednja, četvrta faza predstavlja evaluaciju i kritiku ukupne krize. Jesu li se mogli ranije prepoznati znakovi upozorenja, što bi se dogodilo da je bilo više vremena za reakciju – neka su od pitanja koja se tijekom nje postavljaju. Ova faza također označava povratak u normalne okolnosti i sagledavanje što je organizacija naučila iz krize. Fearn-Banks dodaje kako se ova faza nastavlja i nakon potpunog završetka krize obilježavanjem obljetnica i periodičkim „oživljavanjem“ kriza prisjećajući se njihovih posljedica, žrtava i ostavštine.

Verčić i dr. (2004, 138) način medijskog izvještavanja o organizaciji dovode u vezu s povjerenjem koje je organizacija stekla među njima prije nego li se kriza dogodila. Oni ističu kako za vrijeme svake krize među medijima kruže svakakve priče, mnoge i posve izmišljene. Novinari pritom moraju odlučiti koje će od tih priča i informacija zaista i objaviti. Oni dalje

objašnjavaju kako će novinari zasigurno biti skeptični prema komunikacijskom osoblju koje je, logično, blisko organizaciji i prema tome i dobrim dijelom subjektivno, ali i jasno interesno povezano s njome. Međutim, ako je proteklih godina to isto osoblje dokazalo da ne laže i medijima ne daje netočne informacije, novinari će imati povjerenja i vjerovati informacijama koje dolaze iz organizacije te pretpostaviti kako su upravo informacije iz organizacije najvjerodostojnije kad je riječ o predmetnoj krizi.

Na ovom tragu i Luecke (2005, 151) naglašava kako učinkoviti odnosi s medijima u krizi počinju mnogo prije nego kriza zaista i nastupi. On objašnjava kako je jedan od najboljih načina da se osigura korektnost medija kad govore o organizaciji da se komunikacijsko osoblje uvijek prema njima odnosi s poštovanjem i profesionalno. Tvrtke u „normalnim“ okolnostima imaju pregršt prilika za komunikaciju s medijima koje je potrebno iskoristiti za građenje dobrih odnosa s novinarima i stjecanje njihova povjerenja. Odgovaranje na njihove zahtjeve i potrage za pričom samo je jedan od načina da im se pomogne i tako smanje izgledi da se tvrtku razapne kad dođe do krize. Osim ovog savjeta, Luecke sugerira i kako komunikacijsko osoblje treba biti spremno odgovarati na mnoštvo telefonskih poziva kad se pročuje za krizu ili događaj, imati razumijevanje za pritisak koji mediji imaju zbog svojih rokova s kojima su suočeni te im olakšati posao dodatnim podacima, pričama ili drugim korisnim podacima koji će povećati izgleda da tekst ili priča koju će kreirati bude upravo po ukusu organizacije.

Coombs (2012, 143) je formulirao i dva osnovna grijeha koje organizacija može napraviti kad je u pitanju komunikacija s medijima za vrijeme krize. Ove su pogreške primarno uzrokovane nedostatkom informacija i znanja te velikom potrebom za brzim odgovorom. Prvi je grijeh odbijanje komunikacije s medijima koju će dionici protumačiti kao priznanje krivice ili odgovornosti za sve ono što se događa tijekom krize. Komunikacija s medijima mora se odvijati kontinuirano, a njezin sadržaj naravno ovisiti o informacijama s kojima organizacija u svakom trenutku raspolaže. Drugi je osnovni grijeh neispunjavanje obećanja o dostavi informacija medijima. I Coombs naglašava povjerenje između medija i organizacije kao glavno obilježje uspješne komunikacije, a jedno od osnovnih elemenata tog povjerenja sigurno je ispunjavanje danih obećanja. Svako suprotno ponašanje oštetit će ovaj važan odnos, a za posljedicu imati urušavanje kredibiliteta organizacije u očima medija, a posredno i ostalih ciljnih javnosti.

Govoreći o načelima uspješne komunikacije s medijima za vrijeme krizne situacije, Langford (2009, 441) ističe tzv. „5C“ model za koji kaže da je zasnovan na konzultantskom iskustvu eminentnih osoba za upravljanje kriznim situacijama. Zabrinutost je prvi element za koji on

navodi da ga ne treba zamijeniti s pravnom odgovornošću. Ona predstavlja jednostavan ljudski osjećaj, a glasnogovornik ili osoba koja ispred organizacije komunicira s javnošću mora pokazati iskrenu zabrinutost zbog nastalog problema, njegovih posljedica i ljudi koji su u tom trenutku njime pogođeni ili će to biti u budućnosti. Jasnoća podrazumijeva imperativ da organizacija komunicira jasno i da takve budu njezine poruke od samog početka, budući da će se riječi koje netko u ime organizacije izgovori na početku ponavljati tijekom trajanja krize. Kontrola je sljedeći element koji govori o tome da, kad komuniciraju s medijima, glasnogovornici moraju preuzeti kontrolu nad porukama, situacijom, okruženjem i prostorom. Četvrti je element samopouzdanje, koje mora biti jedno od glavnih obilježja načina na koji glasnogovornik prenosi poruke organizacije, pritom vodeći računa da samopouzdanje ne prijeđe u samodopadnost ili aroganciju. Posljednji je element stručnost koju komunikatori moraju pokazati kao predstavnici organizacije koji su u stanju nositi se s krizom.

#### **3.2.3.1. Proaktivna komunikacija s medijima**

Brojni autori ističu potrebu za izraženom proaktivnom komunikacijom s medijima tijekom trajanja krizne situacije. Fearn-Banks (2012, 36) sažima ukupno deset najčešćih pitanja koje će mediji postavljati organizaciji, a koja joj omogućuju da se unaprijed pripremi. Ta su pitanja sljedeća: što se dogodilo, ima li smrtnih slučajeva ili ozbiljnih ozljeda, koji je opseg nastale štete, postoji li opasnost od budućih ozljeda ili štete, zašto se to dogodilo, tko ili što je odgovorno za situaciju, što se poduzima s tim u vezi, kad će situacija službeno završiti, jesu li se takve situacije događale u prošlosti te je li bilo evidentnih znakova upozorenja koji su ukazivali na problem. Fearn-Banks ovim pitanjima dodaje svoja razmišljanja kako bi se organizacija trebala ponašati u pojedinim situacijama. Ona zaključuje kako je potrebno da, ako je organizacija zaista pogriješila i tako izazvala krizu, najbolje pogrešku odmah priznati te započeti s korektivnim ponašanjem. Takav potez mogao bi krizu odmah završiti, naravno osim ako se ona i dalje nastavlja izvan organizacijskih okvira. Fearn-Banks dodaje i potrebu da, ako je kriza uzrokovala teže ozlijede i smrt ili predstavlja prijetnju za sigurnost ili dobrobit pojedincu ili skupini ljudi, medije treba kontaktirati odmah i objasniti im da je organizacija upravo došla do takvih spoznaja i kako se upravo poduzima sve da situacija ne eskalira. Na taj će se način predstavnicima medija jasno dati do znanja krucijalni dio problema, ali i pokazati da se organizacija brine o krizom zahvaćenim ljudima te razumije potrebe medija za informacijama.

I Crandall, Parnell i Spillan (2014, 204) ističu kako će mediji, bez adekvatnih informacija od organizacije, vrlo vjerojatno pogrešno interpretirati kriznu situaciju. Količina te vjerojatnosti ovisi upravo o potezima koje organizacija povuče u prvih nekoliko sati od izbijanja krize u vezi s komunikacijom. Redovito obavještavanje medija o raspletu krize omogućit će i javnosti da bude konstantno informirana o tome što se događa, ali će i osigurati stalnu prisutnost poruka organizacije i informacija oblikovanih u organizaciji.

Covello (2010, 149) je analizirao moguće probleme koje bi organizacija mogla imati u komunikaciji s medijima te je na temelju te analize formulirao osnovne strategije za prevladavanje selektivnog i pristranog medijskog izvještavanja o krizi. Pretpostavka za implementaciju svih tih preporuka u samoj praksi upravo je proaktivno djelovanje i neprepuštanje komunikacijske inicijative medijima. Covello je sažeo svoje razmišljanje u osam osnovnih preporuka.

Informativne materijale za novinare o pitanjima povezanim s organizacijskim rizicima potrebno je pripremati unaprijed, a ne nakon što je kriza postala evidentna. Potrebno je definirati i imenovati glasnogovornika s dovoljno snažnom funkcijom unutar organizacije te dovoljno iskustva i stručnosti koji može ostvariti kredibilitet u medijima. Glasnogovornik bi prije samog preuzimanja funkcije nužno trebao proći odgovarajući trening ili edukaciju za komunikaciju u vrijeme krize. Njegovati odnose s lokalnim urednicima i novinarima i prije nastanka krize podrazumijeva stvaranje edukacijskih prilika za novinare i urednike glede rizika s kojima se organizacija može susresti. Ova smjernica podrazumijeva i organiziranje različitih posjeta ili zajedničkih sastanaka s uredničkim odborima medija. Formiranje zajedničkog informacijskog centra također je potrebno isplanirati unaprijed kako bi on za vrijeme krize mogao zauzeti svoju funkciju centralnog mjesta za medijske upite. Kreiranje kriznog medijskog plana također je jedan element koji je potrebno napraviti unaprijed, a koji umnogome može pridonijeti povećanju brzine reakcije na sve što se događa u okruženju organizacije. Priprema knjige za pripremu / dokumenta s pitanjima i odgovorima (Q&A) iznimno je koristan alat koji unaprijed predviđa sva moguća pitanja novinara koja mogu postaviti organizaciji kad nastane kriza. Formuliranje ovih pitanja unaprijed također će organizaciji značajno uštedjeti vrijeme za reakciju. Priprema odgovora na najčešća pitanja sljedeći je korak koji slijedi pripremi pitanja, a za koji Covello piše da je nužno pripremati u skladu s procesom tzv. mapiranja poruka. Posljednja smjernica odnosi se na pripremu pozadinskih materijala za novinare koji podrazumijevaju informacije o kvaliteti podataka i informacija osiguranih novinarima u prvom koraku.

Verčić i dr. (2004, 139) ističu kako je osnovni cilj proaktivne komunikacije s medijima za vrijeme krize smanjivanje nesigurnosti, straha i tjeskobe među dionicima. Oni dodaju kako velika većina dionika krizu može pratiti isključivo putem medija pa je upravo na organizaciji i njezinom komunikacijskom osoblju da proaktivnom komunikacijom omogući što iscrpnije i kvalitetnije informacije. Fearn-Banks dodaje da, ako medijska situacija nije hitna i ako je organizacijsko vodstvo u to potpuno sigurno, poželjno je detaljno analizirati situaciju, detaljno detektirati što se točno dogodilo i tako unaprijed pripremiti odgovore na moguće medijske zahtjeve i traženja (2012, 36).

Covello (2010, 150) dalje zaključuje kako novinari pripremaju kvalitetnije i za organizaciju povoljnije izvještaje o rizicima i krizi kad im krizni komunikacijski tim organizacije osigura informacije koje su: precizne i istinite, bazirane na dokazima, redovito ažurirane, objavljene na vrijeme, sažete i koncizne, iz prve ruke, poduprte grafičkim i ostalim vizualnim informacijama poput fotografija, slika, grafova, dijagrama, karata, skica te animacija, lako objašnjive, balansirane i ne evidentno pristrane, priče bazirane na pojedincima i ljudskim sudbinama, provjerljive kod više skupina ljudi i, konačno, da su sve informacije osigurane u prihvatljivim rokovima definiranim specifičnošću svakog medija.

### **3.2.3.2. Reaktivna komunikacija s medijima**

Reaktivnu komunikaciju s medijima gotovo svi autori ocjenjuju nepoželjnom i sugeriraju praktičarima da je što je moguće više izbjegavaju. Međutim, u praksi postoje situacije u kojima mediji za vrijeme krize organizaciju i njezino komunikacijsko osoblje dočekaju nepripremljene. Fearn-Banks (2012, 36) tako iznosi smjernicu da, ako novinari ili reporteri prvi kontaktiraju organizaciju koja je nesvjesna postojanja krize, nije poželjno s njima ekstenzivno komunicirati bez poznavanja ključnih informacija i detalja o situaciji. Ključna smjernica u takvim situacijama jest odgoditi komunikaciju, ali iskrenom reakcijom molbe za povratnim pozivom za nekoliko minuta i izjavom kao što je „moramo saznati o čemu je riječ pa ćemo vas povratno kontaktirati“. Ona pritom naglašava potrebu da se već u tom trenutku između organizacije i medija stvori atmosfera suradnje. Također, ona moguće reakcije na medijske zahtjeve za informacijama grupira u tri skupine: (1) „imamo sve informacije i podijelit ćemo ih s vama, (2) „ne raspoložemo svim informacijama u ovom trenutku, ovo je ono što znamo, a kontaktirat ćemo vas čim budemo imali više informacija“ te (3) „nemamo pojma što se događa, ali saznat ćemo i povratno se javiti“ (Ibid, 37).

U situaciji kad organizacija ne raspolaže informacijama koje bi mogla podijeliti medijima, ili kad to jednostavno ne želi učiniti, važan je i način na koji će medijima to priopćiti. Brojni autori naglašavaju čestu pogrešku koju komunikatori čine odbijajući komunikaciju s novinarima. Tako Langford (2010, 443) uokviruje čest izraz „nemamo komentara“ kao jednu od najvećih grešaka koju organizacija može počinuti tijekom komunikacije s medijima. On čak slikovito opisuje slijed takve komunikacije koja započinje izjavom „bez komentara“. Mediji će na to objaviti „organizacija nije izrazila spremnost za sudjelovanje u emisiji“, a kupci organizacije će pomisliti „gdje ima dima ima i vatre, sigurno nešto skrivaju i krivi su!“. Langford dalje objašnjava kako, kada organizacija ne preuzme kontrolu u kriznoj situaciji i ne počne odmah komunicirati, mediji će se, u nastojanju da dobiju informacije koje im trebaju, okrenuti čitavom nizu drugih izvora. On nabroja izvore o kojima govori pa tako spominje web stranice organizacije, internet, hitne službe, policiju, hitnu pomoć, vatrogasce, obalnu stražu, gorsku službu spašavanja, bolnice, medicinske, znanstvene i druge stručnjake, bivše zaposlenike, direktore, lokalne vlasti, vladine odjele, ministarstva i druge političare, socijalne službe, obližnje organizacije, sigurnosne, poslovne i druge analitičare, sveučilišne profesore, kupce i klijente organizacije, nevladine i dobrotvorne organizacije, psihologe i stručnjake za ponašanje u „kritičnim situacijama“, specijalizirane autore i dopisnike, slobodne novinare itd.

Langford naglašava i kako će mediji razgovarati i s osobom koja radi na recepciji organizacije, prijateljskim licem koje svojom pojavom na ulazu u prostorije predstavlja organizaciju. Razgovarat će i s noćnim čuvarom ili čovjekom u uniformi organizacije koji održava grijanje i odlazi s posla u šest sati ujutro. Iako su to sve odani zaposlenici organizacije, oni također predstavljaju lice organizacije prema vanjskom svijetu, ali Langford postavlja pitanje koliko oni uopće znaju, koliko vodstvo organizacije misli da oni znaju i jesu li oni spremni na kriznu situaciju da odgovore na pitanja novinara. On zaključuje kako i ovi pojedinci mogu predstavljati iznimno vrijedan resurs za organizaciju u krizi ako su dobro i kvalitetno pripremljeni.

Osim potrebe za izbjegavanjem fraze „bez komentara“, autori često naglašavaju potrebu i za komuniciranjem istinitih informacija, odnosno onih za koje je organizacija uvjerena da su točne i precizne. Tako Fearn-Banks objašnjava da je, kad nema vremena za opsežno istraživanje ili kad su mediji ti koji organizacijskom timu prvi daju određene informacije, jedini izlaz za organizaciju govorenje istine. Ona navodi kako brz i rani odgovor može katkad potpuno odrediti na koji će način mediji kasnije izvještavati o tijeku razvoja krize, ali i kroz koju će prizmu pojedine javnosti organizacije promatrati njezina nastojanja da ublaži posljedice krizne situacije. Pritom je ključno da ne postoji bilo kakva dilema o istinitosti ili točnosti informacija

koje su posrijedi budući da brzina kojom se one prenose ne pruža mogućnost popravka nečega što je organizacija napravila, odnosno informacije koju je objavila (2012, 40).

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 204) također pripadaju u brojne autore koji ističu potrebu izbjegavanja izjave „bez komentara“. I oni ističu kako je literatura na području kriznog komuniciranja dosljedna u naglašavanju ove preporuke iz nekoliko razloga. Prvi je dojam koji će organizacija ostaviti, a koji će sugerirati da zbog nevoljkosti komunikacije ona nešto skriva. Predstavnici medija, ali i javnosti iznimno su skeptični kad čuju ovu izjavu. Iako postoje određene situacije gdje bi trebalo izbjegavati komunikaciju s medijima, poput kriminalističke istrage koja je upravo u tijeku ili zaštita identiteta stradalih zaposlenika organizacije, u njima osoba ovlaštena za komunikaciju u ime organizacije medije treba informirati i objasniti im zašto nije moguće dostaviti im određene informacije. Drugi razlog zašto ne koristiti ovu frazu jest dojam o manjoj brizi organizacije za krizu koja je aktualna. Organizacija može o sebi stvoriti iznimno loš dojam koji će sugerirati manjak poštovanja prema žrtvama i medijima koji su aktivno uključeni u krizu. Kao treći razlog oni objašnjavaju poticanje novinara da informacije i objašnjenja traže iz nekog drugog izvora. Njihovo okretanje od organizacije podrazumijeva gubitak kontrole nad protokom informacija te istodobno kredibiliteta kao izvora informacija. Ovdje postoji i otvorena mogućnost da se mediji za informacije obrate dionicima koji imaju negativan stav prema organizaciji, primjer kojih mogu biti bivši zaposlenici koji su na nimalo ugodan način napustili organizaciju.

#### **3.2.4. Uloga pojedinaca u organizacijskom sustavu za vrijeme krize**

Činjenica je kako organizacije čine ljudi koji njima ujedno i upravljaju. U prethodnim poglavljima opisan je i poželjan sastav i način funkcioniranja kriznog tima u organizaciji. Međutim, važnu ulogu u upravljanju i obuzdavanju krize te komuniciranju za vrijeme njezina trajanja imaju dva pojedinca: njezin prvi čovjek – predsjednik, predsjednik uprave, glavni direktor ili izvršni direktor te glasnogovornik koji za vrijeme krize personificira organizaciju u očima medija, ali i njezinih ciljnih javnosti. Objašnjavajući ulogu ovih pojedinaca kao svojevršnih javnih osoba, Fearn-Banks ih definira kao pojedince čije su pozicije određene procjenama javnosti. U svojem se djelovanju oni moraju pridržavati pravila i smjernica organizacijskog sustava koje su također na kušnji i procjeni javnosti. Ona naglašava kako je najprikladnije ponašanje ovih pojedinaca transparentnost te kako je nužno da njihove javnosti svjedoče iskrenim i istinitim stavovima.

Fearn-Banks dodaje kako javnost voli imati dojam kako su navedene javne osobe poput „otvorenih knjiga“, što u stvarnosti nikad nije tako, ali je važno da javnost ima takav dojam (2012, 293). Uz prvog čovjeka organizacije koji je logičan izbor pri izdvajanju pojedinaca koji će personificirati organizaciju za vrijeme krize, brojni autori poput Crandalla, Parnella i Spillana (2014), Covella (2010), Coombsa (2012) i Langforda (2009) ističu kako je za uspješnu komunikaciju s medijima, a time i ostalim ciljnim javnostima ključno imenovati, odnosno zadužiti glasnogovornika čiji će primarni zadatak biti komunikacija sa svim onim javnostima koji će tijekom krize imati potrebu za informacijama ili podacima iz organizacije.

#### **3.2.4.1. Prvi čovjek organizacije**

Uloga prvog čovjeka organizacije za njezino uspješno poslovanje predmet je istraživanja brojnih autora i izvan područja kriznog upravljanja i komuniciranja. Tako Oliver (2007, 35) piše kako predsjednici uprava kompanija postaju njihove svojevrstne kulturalne ikone čija reprezentativnost i liderske sposobnosti znatno utječu na način poslovanja organizacija i njihovo pozicioniranje u javnosti. Ona također citira Gruniga i dr. koji problematiziraju stilove upravljanja organizacijama pri analiziranju načina na koji organizacije komuniciraju te su zaključili kako način na koji pojedinci upravljaju ima ozbiljne implikacije na način kako se organizacija pozicionira u javnosti. Luecke (2005, 134) ulogu prvog čovjeka organizacije dovodi u izravnu potrebu ljudi koji su zahvaćeni krizom ili sudjeluju u njezinom obuzdavanju za snažnim vođom. Oni se tako za vrijeme krize neće obratiti tijelima kao što su povjerenstva ili timovi koliko samosvjesnom, vidljivo angažiranom vođi da ih povede prema izlazu iz krize. Luecke navodi kako vođe u krizi nužno trebaju ustanoviti stvarne probleme koji postoje te prosijati glasine, govorkanja i nevažne informacije dok ne dođu do stvarne istine. Po detektiranju stvarnog i istinitog stanja, Luecke sugerira da je potrebno napraviti šest poteza:

1. Biti vidljiv i pokazati da je netko preuzeo nadzor i da nastoji popraviti situaciju.
2. Suočiti se s krizom i strah pretvoriti u pozitivno djelovanje.
3. Biti na oprezu i paziti na nove razvoje događaja i prepoznati važnost novih informacija.
4. Ostati usredotočen na prioritete organizacije; prvo se pobrinuti da su ljudi na sigurnom, a zatim se pozabaviti sljedećim važnim pitanjima.
5. Procijeniti i reagirati na ono na što se može utjecati, a potrebno je zanemariti ono na što je utjecaj nemoguć.



6. Kad je nužno kršiti pravila jer kad se pravila proračuni i procedure donose, obično se ne misli na krizu i ograničenja koja ona sa sobom donosi.

Luecke sugerira i kako prvi ljudi organizacije ne smiju zaboraviti potaknuti ljude da zajednički rade budući da se od vođe očekuje da ima sposobnost okupiti ljude da djeluju kao tim. On zaključuje kako će sama činjenica da čine nešto korisno pomoći da postanu manje napeti i prestrašeni.

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 171) također naglašavaju važnost učinkovitog vođenja za uspješno prevladavanje krize. Oni citiraju Crichtona, Laucha i Flin (2005) koji su na temelju iskustava iz vojnog i sektora hitnog upravljanja derivirali ključne osobine potrebne za pojedinca koji će upravljati sustavom za vrijeme trajanja krize. Situacijska procjena podrazumijeva sposobnost preciznog i točnog identificiranja problema. Donošenje odluka podrazumijeva se samo po sebi, ali za vrijeme krize osim same organizacije treba znati upravljati kriznim komunikacijskim timom, što sa sobom nosi mnoge specifičnosti. Koordinacija timova znači povezivanje djelovanja izoliranih timova unutar organizacije, ali i s pojedinim skupinama dionika izvan organizacije. Komunikacija je također ključna budući da je potrebno definirati način primanja, selekcije ključnih informacija i njihovo odašiljanje javnosti i dionicima. Monitoring podrazumijeva sposobnost učinkovitog praćenja razvoja ključnih događaja. Delegiranje zadataka članovima tima, ali i široj skupini ljudi unutar organizacije još je jedan od važnih izazova. Važan zadatak za lidere je i izbor prioriteta, proces selekcije informacija koje pristižu velikom brzinom te definiranja koje informacije odmah procesuirati, a koje ostaviti za kasnije. Posljednja karakteristika je planiranje, što označava aktivno sudjelovanje u procesu planiranja i poticanja svih uključenih da u rokovima završavaju vlastite zadatke (Ibid, 172).

Covello je, analizirajući krizu povezanu s terorističkim napadom na New York 11. rujna 2001. godine, selektirao odlike kojima se vodio tadašnji gradonačelnik New Yorka prilikom upravljanja ovom kriznom situacijom. Tadašnji gradonačelnik Giuliani je, prema Covellu, svoje poruke komunicirao s idealnom kombinacijom suosjećanja, ljutnje i umirenja prema onima koji su pretrpjeli teške posljedice terorističkog napada. Covello je kreirao dugu listu svih osobina potrebnih liderima za komunikaciju u vrijeme krize, za koje smatra da je Giuliani besprijekorno upotrijebio u ovoj situaciji. Tako je on aktivno slušao žrtve, ostao smiren u svakoj situaciji, dao informacije kako se ljudi mogu uključiti i pomoći žrtvama, fokusirao se na poznate informacije, objašnjavao ljudima što se točno poduzima s ciljem obuzdavanja posljedica, u svoje izjave uključio elemente suosjećanja, uvjerenja i optimizma, ostavljao je dojam dragosti,

transparentnosti, iskrenosti i otvorenosti, preuzeo je odgovornost za sve što se događa nakon terorističkog napada, vodio je računa o tome da prvi dojam uvelike utječe na kasniju percepciju svega što se događa, izbjegavao je humor i nije koristio termine poput „nikad“ i „uvijek“, bio je prvi koji je komunicirao dobre, ali i loše vijesti, balansirao je jednu lošu vijest s tri dobre, pozitivne ili konstruktivne, nije miješao nepovezane verbalne s neverbalnim porukama, nije se dao uplesti u medijske zamke prilikom medijskih nastupa, u svakom je nastupu komunicirao tri prethodno pripremljene ključne poruke, nije koristio žargon ili akronime u svojim nastupima, pratio je sve što su mediji objavljivali o napadu, reagirao na netočnosti itd. (Ibid, 152).

Konačno, Luecke je formulirao jednu izrazito važnu ulogu prvog čovjeka organizacije za vrijeme krize. Proglašavanje završetka krize tako je iznimno važan zadatak budući da u jednom trenutku kriza mora službeno završiti, a zadatak javnog proglašenja takve situacije mora biti na prvom čovjeku organizacije na kojem leži ukupno najveća odgovornost za cijelu organizaciju. Luecke je još i naglasio kako prvi ljudi organizacije trebaju tražiti sljedeće znakove koji im mogu pomoći u zauzimanju, a potom i javnom komuniciranju stava kako je kriza i službeno gotova: zaposleni su se uglavnom vratili svojim redovitim aktivnostima, klijenti i dobavljači imaju povjerenje potrebno za nastavak poslovanja s organizacijom, telefon zvoni, a s druge strane nisu isključivo novinari, prodaja, prihodi i druga mjerila poslovne uspješnosti ponovno su se stabilizirali.

#### **3.2.4.2. Glasnogovornik organizacije**

Coombs (2012, 86) je ulogu glasnogovornika organizacije definirao kao sam glas organizacije za vrijeme krize. Kao takav, glasnogovornik ima važnu funkciju u samom sustavu organizacije za vrijeme krize koja, ako je loše uvježbana ili istrenirana, može itekako pogoršati poziciju organizacije za vrijeme krize. I Fearn-Banks ističe potrebu da organizacija za vrijeme krize imenuje jednog glasnogovornika, što će osjetno umanjiti mogućnost neusklađenih izjava, komuniciranja drugačijih organizacijskih vrijednosti ili pružanja različitih objašnjenja za određene događaje unutar organizacije. Ona ističe kako funkciju glasnogovornika organizacije u nekim slučajevima može preuzeti i sam prvi čovjek organizacije, posebno u slučajevima gdje postoji gubitak života, težih ozljeda ljudi ili golemih financijskih šteta koje se mogu mjeriti u milijunima (2012, 37).

I Langford (2010, 438) kao jednu od osnova komunikacije s medijima za vrijeme krize objašnjava potrebu jednog ili čak više glasnogovornika. Definirajući osnovne kompetencije glasnogovornika koje oni trebaju imati neovisno o tome djeluju li kao predstavnici organizacije

za vrijeme krize ili ne, Sapunar (2001, 279) je utvrdio tri osnovne kompetencije. Informacijska kompetencija podrazumijeva da glasnogovornici moraju biti dobri selektori informacija i u svojim nastupima pred medijima i javnošću davati što je moguće više upotrebljivih informacija. Komunikacijska kompetencija pak pretpostavlja retorička znanja i vještine u komuniciranju s medijima i masama. Dok se prva kompetencija svodi na uočavanje, razabiranje i prezentiranje istinitih informacija, ova se kompetencija brine za optimizaciju tzv. „prometne vrijednosti informacija“ te se, zbog složenosti kvalitetnog prezentiranja informacija verbalno i neverbalno, ona mora učiti i vježbati (Ibid, 44). Konačno, etička kompetencija sadržava svrhu ukupnog djelovanja glasnogovornika u smislu unaprjeđenja kvalitete života, emancipacije čovjeka i osiguravanja stalnog razvoja čovjeka u njegovim liberotropnim stremljenjima (Ibid, 47).

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 201) također ističu potrebu da organizacija za vrijeme krizne situacije ima službenog glasnogovornika koji će koristiti odgovarajuće komunikacijske alate i tako na pravi način komunicirati s medijima. Oni ističu kako ne postoji čvrsto pravilo o tome tko bi unutar organizacije nužno trebao obavljati taj posao, ali naglašavaju kako je prilikom imenovanja takve osobe potrebno voditi se logikom o tome da to bude netko iz višeg hijerarhijskog ranga organizacije i netko tko jasno personificira njezinu kulturu. Objašnjavajući dalje zadatak glasnogovornika, oni citiraju Bartona (2001) koji je naglasio kako bi odabrani pojedinac trebao imati potencijal komunicirati u ime organizacije na učinkovit i profesionalan način, a ne isključivo iz razloga što je dotična osoba najviša trenutno dostupna u hijerarhijskom smislu. U svakom slučaju, uloga glasnogovornika je iznimno važna budući da je izrazito vidljiva.

Carney i Jorden (1993) te Seitel (1983) primarnu ulogu glasnogovornika vide kao upravljanje točnim i konzistentnim porukama koje odlaze iz organizacije (cit. pr. Coombs, 2012, 86). Coombs ovome dodaje kako upravljanje porukama nije nimalo jednostavan zadatak koji obično podrazumijeva samo jednu osobu. Stoga on predlaže koncept po kojem bi svaka organizacija tijekom krizne situacije imala više glasnogovornika, i to obrazlaže višestrukim razlozima. Prvo, oni ističu kako je nemoguće osigurati da jedna te ista osoba bude kontinuirano dostupna u svakom trenutku. Dodaje kako niti jedna osoba ne može učinkovito raditi 24 do 48 sati te da bi prije ili kasnije prozaični razlozi poput nedostatka sna umnogome utjecao na kvalitetu njegova rada. Drugo, smatraju kako je pretjerano misliti da jedan glas mora podrazumijevati jednu osobu. Ako su dobro koordinirani, više glasnogovornika bez problema može konzistentno komunicirati identične poruke. Oni dodaju još jedan argument, a to je da niti jedna osoba ne može biti stručna za baš sva područja na kojima bi mediji mogli imati pitanja. Kao idealan

rezultat svojeg prijedloga vide konferenciju za novinare na kojoj organizaciju predstavlja više ljudi od kojih je svatko stručnjak za svoje specifično područje koje je zahvatila kriza, a istodobno su kvalitetno educirani za medijske i javne nastupe (Ibid, 87).

Fearn-Banks ovom razmišljanju dodaje mogućnost da organizacija angažira vanjske, nepristrane „glasnogovornike“ da govore u korist same organizacije (2012, 38). I Luecke (2005, 161) postavlja pitanje koja osoba treba biti glasnogovornik organizacije za vrijeme krize te ističe najčešću dvojbu koja postoji u praksi, onu između direktora za odnose s javnošću ili predsjednika uprave. On piše kako, ako kriza pogađa organizaciju kao cjelinu, ulogu glasnogovornika treba preuzeti predsjednik uprave organizacije, argumentirajući to na način da samo najviše rangirana osoba može biti široko prepoznata kao ovlaštena govoriti u ime cijele organizacije. Ako je pak kriza ograničena na dio organizacije, direktor za odnose s javnošću može preuzeti ulogu glasnogovornika organizacije bez ikakvih problema.

Zaremba (2010, 192) se, u okviru analize uloge glasnogovornika organizacije za vrijeme krize, bavio pogrešnim pretpostavkama o kvalitetnom javnom nastupu koji se od njih često zahtijeva. Prva zabluda jest da neki ljudi imaju dar govora, a drugi nisu imali te sreće. Zaremba objašnjava kako je sposobnost govora nešto što je itekako moguće naučiti i istrenirati. Činjenica jest da neki pojedinci imaju više talenta za javni nastup od drugih, ali to nipošto ne znači da je nemoguće vježbom doseći vrhunsku razinu javnog nastupa i prezentacijskih vještina. Druga zabluda je da učinkoviti glasnogovornici nisu podložni strahu. Većina ljudi ima određenu razinu treme i straha u situacijama kad moraju javno govoriti. Dapače, Zaremba ističe kako nije normalno da pojedinci u trenucima krize ne osjećaju strah ili tremu prije nego li trebaju javno nastupiti. Treća je zabluda da obrazovaniji ljudi kvalitetnije nastupaju u javnosti. Dubina i širina nečijeg znanja ne mora se nužno translatirati u mirnoću ili kvalitetu kod javnog nastupa. Viša razina obrazovanja nipošto, čak i kad su s područja komunikacija, sama po sebi ne podrazumijeva kvalitetniji javni nastup. Posljednja zabluda prema Zarembi jest da su Power Point prezentacije ključne za kvalitetan javni nastup. Ove prezentacije mogu pomoći govornicima, ali one nikako nisu lijek za „govorničke bolesti“. Pretpostavka da će lijepo i atraktivno pripremljena prezentacija značiti i dobar nastup nipošto ne stoji (Ibid, 193).

### 3.2.4.3. Javni i nastupi u medijima pojedinaca za vrijeme krize

Naglašavajući važnost javnog i medijskog nastupa za vrijeme krize, Coombs (2012, 88) ističe kako onaj tko nastupa mora voditi računa o svojevrsnom miksu sadržaja i forme. Ključna karakteristika sadržaja koji će pojedinci u ime organizacije komunicirati u javnim nastupima za vrijeme krize treba biti točnost, istinitost i preciznost. Upravo zbog velikog interesa za informacije kojih je u pojedinim trenucima izrazito malo, Holladay i Coombs (1994, 173) ističu kako je jednako važan i način, odnosno forma na koji će se navedeni sadržaj komunicirati. Loše izveden nastup zapravo može spriječiti da prenesena poruka bude točna i precizna.

Coombs (2012, 88) je formulirao ukupno tri glavna zadatka za pojedince koji nastupaju u medijima. Izgledati ugodno na ekranu ne podrazumijeva izgledati lijepo, već označava niz vještina koje pomažu pojedincu da postigne niz kriznih ciljeva. Coombs dalje objašnjava kako je u nastupu potrebno maksimalizirati određene stilske elemente nastupa koji grade percepciju kontrole i suosjećanja koje se gradi kroz pažljive i prijateljske elemente stila. Elementi pažnje odražavaju empatiju i aktivno slušanje. Elementi prijateljstva sugeriraju kako osoba prihvaća druge i njihove prioritete i sudbine. Treći stil, dominacija, znači da je osoba samouvjerenja i poslovna, a sugerira da osoba koja nastupa potpuno barata situacijom.

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 202) ovome dodaju kako je potrebno održavati kontakt očima sa sugovornikom, koristiti ruke za gestikulaciju, varirati ton glasa kako bi se izbjegla monotonost, koristiti lice za neverbalnu komunikaciju te izbjegavati teškoće u govoru poput „uh“, „hm“ itd. Drugi zadatak Coombs je opisao kao učinkovito odgovarati na pitanja. Ključan element da bi se kvalitetno odgovorilo na ovaj izazov jest kvalitetna priprema: baratanje informacijama koje su prikupljene do tog trenutka, ali i aktivno slušanje i odgovaranje na postavljeno pitanje, a ne skretanje s teme. Ako osoba ne raspolaže odgovorom na pitanje, to treba priznati i obećati da će dostaviti informacije što je prije moguće. Covello (2010, 156) je sastavio listu od ukupno čak 77 pitanja koje će novinari najvjerojatnije postaviti pojedincima koji predstavljaju organizacije za vrijeme krize.

Koje je vaše ime i funkcija? Što obuhvaća vaše područje odgovornosti? Koje su vaše kvalifikacije za posao koji radite? Recite nam što se točno dogodilo? Kad se to dogodilo? Gdje se to dogodilo? Tko je ozlijeđen? Koliko je ljudi oštećeno, ozlijeđeno ili ubijeno? Primaju li ozlijeđeni pomoć? Kakvu pomoć točno primaju? Što građani mogu učiniti da pomognu? Je li situacija pod kontrolom? Možete li nam reći nešto pozitivno? Postoji li izravna opasnost za građane? Što se poduzima kao odgovor na posljednja zbivanja? Tko upravlja krizom? Što možemo očekivati sljedeće? Što savjetujete građanima da čine? Kad će se situacija vratiti u normalne okolnosti? Kakva je pomoć zatražena ili ponuđena drugima? Kakve ste odgovore primili? Možete li biti precizniji o šteti koja je nastala? Koliko ste sigurni u tu štetu? Što poduzimate u ovom trenutku? Tko je sve uključen u postupanje? Zašto se ovo dogodilo? Što je glavni uzrok? Je li bilo nekog upozorenja? Zašto niste spriječili da se ovo dogodi? Što još može poći po zlu? Ako niste sigurni u uzrok, koja je vaša pretpostavka? Tko je uzrokovao ovakvu situaciju? Tko je kriv za ovu situaciju? Je li se ovo moglo izbjeći? Upravlja ju li oni uključeni u situaciju kvalitetno? Kad ste započeli s postupanjem u ovoj situaciji? Kad ste dobili informaciju da se nešto događa? Tko provodi istražne radnje? Što

ćete poduzeti nakon završetka istrage? Što ste doznali dosad? Zašto nije učinjeno više da se ovo spriječi? Koje je vaše osobno mišljenje o situaciji? Što ste vi rekli svojoj obitelji? Pretjeruju li ljudi kad govore o situaciji? Koji su zakoni primjenjivi na ovu situaciju? Je li netko prekršio zakon? S kojim se izazovima trenutno suočavate? Tko je napravio pogrešku? Koje ste pogreške vi napravili? Govorite li nam sve što znate? Što nam prešućujete? Kako će posljednja zbivanja utjecati na ljude koji su zahvaćeni krizom? Koje su mjere opreza poduzete? Prihvaćate li odgovornost za ono što se dogodilo? Je li se ovo događalo i prije? Može li se ovo dogoditi i u drugim mjestima u organizaciji? Koji je najgori scenarij? Što ste naučili iz ove situacije? Jeste li primijenili naučene lekcije? Što se može učiniti da se ova situacija spriječi u budućnosti? Što želite poručiti oštećenima i njihovim obiteljima? Postoji li ikakav nastavak opasnosti? Je li opasnost završila i jesu li ljudi sigurni? Hoće li zaposlenici ili javnost doživjeti ikakve neugodnosti? Koliko će sve ovo koštati? Jeste li u stanju i voljni platiti nastale troškove? Tko će još sudjelovati u pokrivanju troškova? Kada ćete nam znati reći nešto više? Što poduzimate da se izbjegne ponavljanje ove situacije? Jesu li ti koraci već poduzeti i ako nisu, zašto nisu? Što sve ovo znači, ima li nešto drugo što nam ne želite reći?

Coombs (2012, 90) dalje objašnjava kako loš nastup glasnogovornika organizacije može uvelike umanjiti povjerenje koje će konzumenti medija imati u samu organizaciju. On navodi četiri ključne greške koje mogu dovesti do ove situacije:

1. slab kontakt očima sa sugovornicima,
2. česte poteškoće u govoru i izražavanju,
3. neprirodni pokreti ruku ili dlanova te vrpoljenje u sjedalu te
4. pretjerano gestikuliranje.

Fearn-Banks (2012, 39) ovome dodaje 10 stvari koje ne treba raditi u razgovoru s novinarima, odnosno u medijskom nastupu: ne biti mlakonja jer pokazivanje zabrinutosti i empatije ne znači da se treba tresti od straha, ne nagađati oko podataka za koje pojedinac nije siguran jesu li točni ili ne, ne gubiti živce ako novinari pogrešno prenesu izjavu već ih prijateljski upozoriti na pogrešku u citiranju koje su napravili, ne favorizirati pojedinu medijsku kuću na štetu druge kad je u pitanju objava informacija, ne prijetiti povlačenjem oglasa iz medija koji je bio kritičan u svojem izvještavanju, ne smatrati svoje informacije zlatnima i pretjerano vrijednima, ne držati se čvrsto priče ako su se okolnosti u jednom trenutku promijenile s ciljem da se osigura slijepa konzistentnost već ako dođe do nekih suštinskih promjena koje zahtijevaju promjenu stava ili priče to novinarima objasniti, ne uhvatiti se u zamku predviđanja budućnosti, ne nositi sunčane naočale za vrijeme davanja izjava ili pušiti cigaretu (Ibid, 40).

Treći i posljednji zadatak Coombs opisuje kao jasno prezentiranje kriznih informacija. Ovaj se zadatak fokusira na sam sadržaj odgovora, sličan je kao drugi zadatak, ali ima nešto uži fokus; osigurati da su dionici u mogućnosti razumjeti što se govori. Pritom komponenta jasnoće znači da odgovor treba biti lišen strukovnog žargona i pretjerano stručnih izraza. Coombs navodi kako je žargon potpuno nerazumljiv onima koji nisu blisko vezani uz samo područje na kojem organizacija posluje, a pretjerano tehničke informacije mogu bitno umanjiti razumljivost poruke koja se komunicira (2012, 92). Fearn-Banks (2011, 37) ovdje ističe i važnost poznavanja razlike između isprike i izgovora. Naime, izgovor podrazumijeva i prebacivanje krivnje na nekoga drugoga, dok kod isprike to nije slučaj. Isprika je poželjan element u komunikaciji i javnim nastupima za vrijeme krize, dok izgovor nije i stoga bi ga trebalo maksimalno izbjegavati.

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 203) kod ovog zadatka također ističu izazov odolijevanja teškim pitanjima s kojima se u krizi mogu susresti glasnogovornici. Teška pitanja ovi autori

klasificiraju u ukupno pet skupina te istodobno savjetuju na koji način reagirati u svakom od slučajeva. Oni tako sugeriraju da na duga i komplicirana pitanja pojedinci reagiraju s traženjem da se pitanje ponovi ili preformulira, na višestruka pitanja odgovara tako da se odgovor rekonstruira u više manjih dijelova te da se svakom dijelu pripiše broj kako bi publika mogla kvalitetnije pratiti odgovor, na tzv. trik pitanja, odnosno teška pitanja koja su formulirana s namjerom da glasnogovornik ostavi dojam nekompetentnosti ne treba nasjedati već naglasiti kako je na njih jednostavno nemoguće odgovoriti, na pitanja koja su bazirana na krivim informacijama osoba mora u startu identificirati pogrešne pretpostavke na kojima je pitanje bazirano i, konačno, na pitanja s unaprijed ponuđenim odgovorima koji su ograničeni ili neprihvatljivi pojedinac utvrđuje jesu li odgovori točni ili nisu prije nego li na njih odgovori.

Konačno, Fearn-Banks (2011, 39) sažima 10 ključnih smjernica kojih se treba držati prilikom nastupa u medijima ili razgovora s novinarima:

- saslušati cijelo pitanje prije odgovaranja,
- koristiti svakodnevni jezik bez sektorskog žargona čak i ako ga koriste novinari,
- zadržati stav mirnoće, pristojnosti, susretljivosti, izravnosti, pozitivnosti, zabrinutosti i ako je potrebno apologije,
- razumjeti prirodu posla novinara ili reportera, što podrazumijeva poštivanje rokova i brzog uzvraćanja telefonskih poziva,
- biti dostupan i ugodan, tretirati novinara kao partnera i savjetnika u održavanju ili obnavljanju pozitivnog imidža organizacije,
- govoriti istinu i samo istinu te izbjegavati neizravno implicirati nešto što nije potpuno točno,
- gledati novinare i sugovornike izravno u oči te im se po mogućnosti obraćati imenom ako je moguće,
- koristiti smjernice iz komunikacijskog plana ako on postoji te iskoristiti u nastupu zaposlenike ako imaju dovoljno informacija o krizi da mogu javno predstavljati organizaciju.



### 3.2.5. Online komunikacija u kriznim situacijama

Razvoj novih tehnologija i brz rast broja korisnika interneta osjetno je povećao ulogu koju internet i online komunikacija zauzimaju u kriznom komuniciranju. Seymour i Edelman (2004) bavili su se novim izazovima koje internet postavlja pred organizacije suočene s krizom. Oni pišu kako, kad razmišljaju o tome kako se danas postaviti u kriznoj situaciji, upravljački timovi moraju prihvatiti činjenicu da mediji predstavljaju tek jedan od lepeze komunikacijskih kanala, iako jedan od najbučnijih i najzahtjevnijih. U svijetu u kojem prevladava niska razina povjerenja i pogubno djelovanje cinizma, korporativne glasove lako je zanemariti, iskriviti ili zagušiti neprekidnom bukom koja karakterizira baš svaku kriznu situaciju. Oni dodaju kako je u posljednjih deset godina segment upravljanja kriznim situacijama bio prisiljen razvijati se i osiguravati odgovor na niz promjena u tehnologiji i informatici. Aktivističke skupine i nevladine organizacije u isto su vrijeme spoznale mogućnosti interneta, pa tako danas mala skupina može voditi svoju kampanju putem interneta, potičući istodobno pojedince da izraze svoje mišljenje klikom miša (cit. pr. Langford, 2009, 444).

Phillips i Young (2009, 101) objašnjavaju kako je danas sve manje onih pojedinaca u organizacijama i korporacijama koji podcjenjuju moć interneta. Oni podsjećaju kako su sredinom 1990-ih godina brojni komunikacijski i marketinški profesionalci ostali zatečeni razvojem prvih internetskih stranica te nisu mogli predvidjeti na koji će se način razviti komponenta interaktivnosti koja će drastično promijeniti način na koji organizacije u vlastitom pozicioniranju doživljavaju internet. Phillips i Young objašnjavaju kako se velik dio komunikacije seli s klasičnog weba na društvene mreže među kojima dominira Facebook, a koje omogućuju čitav niz različitih aktivnosti poput intimnog komuniciranja, kupovine i različitih drugih vidova zabave. Oni dodaju kako korištenje društvenih medija među korisnicima interneta drastično raste pa je time moguće zaključiti i izraženu potrebu za analizom ovog segmenta iz perspektive kriznog komuniciranja.

Coombs (2012, 163) piše kako je jačanje uloge društvenih mreža stvorilo znatno kompleksnije okruženje za komunikacije jer je unijelo dodatan element donošenja odluke o tome koji kanal koristiti. Pritom dodaje kako je važno imati na pameti kako društvene mreže kao takve podrazumijevaju više različitih kanala čija važnost može drastično varirati ovisno o vrsti krizne situacije, njezinoj prirodi, zahvaćenim dionicima i porukama kojima će organizacija odgovoriti na krizu. Coombs dalje objašnjava kako je izrazito važan aspekt glede krize i društvenih mreža definiranje tko je točno zbog krize izložen riziku: sama organizacija ili izravno njezini dionici.

Prirodne katastrofe, greške na proizvodima, nasilje na radnom mjestu i nesreće krizne su situacije koje dionike izlažu riziku. U svakoj takvoj krizi postoje određene specifične informacije koje podrazumijevaju upute koje organizacija može dati dionicima kako se ponašati, tj. odnositi prema nastalim rizicima. Brzina web stranica i društvenih medija u takvoj je situaciji veliki adut.

Na ovaj aspekt upozorava i Theaker (2007, 327) koja naglašava korisnost web stranica organizacija i korporacija, što se može preslikati i na službene profile na društvenim mrežama, u vrijeme kriza. Ona se poziva na studiju tvrtke Middleberg / Ross Media koja, kako ona tvrdi, otkriva kako se i novinari za vrijeme krize sve više okreću internetskim stranicama na kojima traže korporativne i organizacijske informacije. Theaker stoga preporučuje da organizacijske web stranice u svakom trenutku sadržavaju online komplete za novinare koji će sadržavati ažurirane informacije. Dodaje da, ako korporativna stranica uspješno otkriva potrebne pojedinosti tijekom krize, ona može stvoriti dojam otvorenosti i iskrenosti te tako smanjiti štetu za reputaciju. Kao negativan aspekt za organizaciju u vrijeme krize Theaker opisuje tzv. odmetničke web stranice. Jednako kao što internet daje glas korporacijama, daje ga i potrošačima. Ona objašnjava kako nezadovoljni potrošači mogu objaviti svoje stavove o nekoj organizaciji i njezinim proizvodima i uslugama stvaranjem tzv. odmetničkih stranica koje katkad koriste sličan naziv domene kao i korporativne stranice, što može stvoriti dodatne probleme za organizaciju. Svoje promišljanje o problemima koje organizacija može doživjeti na internetu zaključuje citirajući Hortona (2001) koji dodaje kako je najgora pogreška koju stručnjak u odnosima s javnošću može učiniti jest da ignorira ono što se događa na internetu.

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 207) pri analizi implikacija koje online komunikacija ima na krizno komuniciranje citiraju Gonzalez-Herrera i Smitha (2010) koji zaključuju kako društveni mediji dodaju dvije nove dimenzije kriznom komuniciranju: (1) brže putovanje vijesti i (2) znatno širi doseg vijesti. Ovom razmišljanju oni dodaju kako su mnoge organizacije otkrile kako su njihovi proizvodi ili zaposlenici generirali određene probleme kod potrošača upravo prateći društvene mreže. Mnogi blogovi mogu privući negativne i loše vijesti i informacije, a zajedno s drugim sličnim kanalima oni mogu generirati ozbiljnu krizu ako ih se ostavi bez nadzora ili ih se ne prati redovito. I Fearn-Banks (2011, 51) naglašava sklonost blogova izazivanju organizacijskih kriza. Ona ističe prirodu sadržaja blogova koji mogu generirati čitav niz nekontrolabilnih komentara različitih čitatelja koji su često opušteni i izravni, a koji mogu biti izrazito negativni prema organizaciji. Uz blogove Crandall, Parnell i Spillan naglašavaju

važnost i kanala kao što je YouTube, a koji omogućuje brzo širenje videosadržaja koji mogu štetiti organizaciji i njezinom imidžu te naglašavaju kako je čitav niz organizacijskih kriza započeo baš objavom videosadržaja na YouTube mreži, a baš putem kojeg je velik broj organizacija prvi put doznao za određeni problem koji postoji u njihovom sustavu (2014, 209).

Coombs (2012, 164) naglašava kako se može reći da su društvene mreže upravljane od strane publike. Ljudi moraju posjetiti web stranice ili postati „sljedbenici“ određenog sadržaja kako bi primali informacije koje žele. Osim toga, društvene mreže danas su sastavni dio pretraga koje ljudi provode tražeći načina da se zaštite od rizika kriznih situacija. Blogovi, mikroblogovi, različite sadržajne zajednice i internetski forumi logična su mjesta gdje će dionici tražiti informacije o tome kako postupiti u određenim situacijama u kojima se osjećaju ugroženima. S druge strane, organizacije koje su službeno prisutne na društvenim medijima pred sebe stavljaju imperativ interakcije s dionicima. Stoga krizni menadžeri moraju osigurati odgovarajuće resurse unutar organizacije koji će pak omogućiti formuliranje adekvatnog odgovora na zahtjeve za dodatnim informacijama koji se mogu pojaviti tijekom krize. Društvene mreže mogu stvoriti dodatnu kriznu situaciju zbog nemogućnosti osiguravanja traženih informacija te stvoriti suprotan efekt od željenog: organizacija neće ispuniti očekivanja o otvorenoj i transparentnoj komunikaciji.

Konačno, Ziemnowics i dr. (2011, 18) formulirali su niz osnovnih preporuka za organizacije kako postupati kad su online mediji i krizno komuniciranje u pitanju. Nadgledati i kontrolirati internet podrazumijeva kontinuirano praćenje svih sadržaja objavljenih o organizaciji te njezinim proizvodima i uslugama na internetu i kanalima kao što su blogovi, YouTube, Facebook i internetski forumi. U svijetu komunikacija stvorila se jedna potpuno nova industrija koja organizacijama pomaže brinuti se o svojem imidžu i reputaciji online. Korištenjem različitih platformi i softverskih mogućnosti menadžeri koji upravljaju organizacijama mogu dobiti čitav niz informacija o temama rasprava koje se vode o njihovim organizacijama te tako dobiti uvid u intenzitet krize s kojom se organizacija suočava. Uključivanje društvenih mreža kao sastavnog dijela ukupne komunikacijske strategije organizacije druga je smjernica koja podrazumijeva trend prisutnosti organizacija i kompanija na mrežama kao što su Facebook, YouTube, Twitter i mnogi drugi. Ovaj će se trend nastaviti i dalje s težnjom organizacija da razviju snažnu interaktivnu online komunikaciju sa svojim dionicima.

Pritom Ziemnowics i dr. naglašavaju kako pri planiranju online komunikacije treba imati na umu kako su web stranice jednosmjerni kanal, a društvene mreže dvosmjerni budući da

omogućuju nesmetano davanje povratne informacije, sve što sa sobom nosi dodatne specifičnosti i zahtjeve. Uključivanje alata društvenih mreža u krizne komunikacijske planove treća je preporuka koja označava potrebu da krizni tim razvije poseban komunikacijski plan koji će specificirati kako će koristiti društvene mreže tijekom krize. Velike organizacije unutar svog sustava imaju posebno osoblje koje se bavi ovim područjem, dok će one manje vjerojatno angažirati vanjske savjetnike koji će za njih obavljati taj dio aktivnosti.

Objašnjavajući ovu preporuku, oni citiraju Faulhabera (2009) koji usporedno komunikacijsko djelovanje na društvenim mrežama i ono tradicionalno naziva „digitalno krizno komuniciranje“. Korištenje konvencionalnih alata i kanala i dalje ostaje iznimno važno, međutim organizacije danas ne mogu ignorirati kanale kao što su Facebook i Twitter na kojima u „normalnim“ uvjetima trebaju povećavati broj svojih fanova i pratitelja, što im u kriznim situacijama može olakšati bržu i učinkovitiju diseminaciju poruka svojim dionicima. Vrijeme za online odgovor treba biti između nekoliko minuta i nekoliko sati sljedeća je preporuka. Nekad se odgovor unutar 24 sata od pojave krize smatrao standardom kriznog komuniciranja, dok se danas zbog prirode i sve veće zastupljenosti online komunikacije to vrijeme drastično smanjilo na čak nekoliko minuta do maksimalno nekoliko sati. U online svijetu dionici izvan organizacije žele informaciju primiti u svega nekoliko minuta otkad se kriza dogodila. Pritom jedino gore od probijanja ovog zadanog vremena može biti šutnja i izostanak bilo kakve reakcije organizacije. Šutnja se u online prostoru može poistovjetiti s izjavom „bez komentara“ o kojoj je bilo riječi u prethodnim poglavljima rada. Pripremiti poruku za širu publiku, a ne samo novinare dodatno naglašava važnost pravilnog razvoja poruka. Tradicionalan pristup razvoju poruka podrazumijevao je dizajniranje poruka organizacije primateljima putem „treće strane“, odnosno posredstvom medija ili novinara.

Korištenje društvenih mreža zahtijeva od komunikacijskih menadžera da se postave u ulogu novinara. Štoviše, korporativni ili birokratski ton izražavanja koji se često može sresti u službenim priopćenjima za medije najčešće neće biti prikladan za komuniciranje putem ovog kanala. S druge strane, neki kanali poput Twittera stvorit će dodatne probleme budući da ograničavaju dužinu poruke na tek 140 slovnih znakova. Koristiti programe optimizacije za internetske tražilice s ciljem unaprjeđenja kvalitete vidljivosti na internetu također je jedna od preporuka koja stvara bolju komunikacijsku poziciju organizacijama. Naime, moguće je da u vrijeme krize internetskih stranica organizacije neće biti vidljiva na vrhu liste rezultata internetskih tražilica poput Googlea. To u praksi znači da perspektiva organizacije u krizi niti

njezina strana priče neće biti dovoljno zastupljena. Stoga je korištenje optimizacije za tražilice poželjno, budući da ono doslovce „pomiče“ rezultate pretrage na sam vrh liste rezultata. Posljednja preporuka koju su Ziemnowics i dr. formulirali jest pažljivo birati svoje bitke. Tijekom krize mnogi dionici organizacije neće biti zadovoljni odgovorom organizacije ili informacijama iz njezine perspektive ma koliko se ona trudila. Oni ističu bitnu razliku između nezadovoljnih korisnika (koji mogu postati zadovoljni) i tzv. mamaca (koji se nikad ne mogu učiniti zadovoljnima). Johnson (2009, 24) ovoj preporuci dodaje kako komunikacijski profesionalci moraju znati razlučiti između ove dvije kategorije te doslovce birati „komunikacijske bitke“ u koje će se upustiti budući da je neke od njih nemoguće dobiti i stoga ih je potrebno ignorirati.

### **3.2.6. Prikupljanje podataka, analiza i korektivne aktivnosti**

Kao jedan od važnih koraka u upravljanju kriznom situacijom Luecke (2005, 127) definira dokumentiranje svih aktivnosti koje krizni tim i ostalo osoblje u okviru organizacije poduzimaju: svoje izvore informacija, odluke, namjere i aktivnosti tijekom svih faza rješavanja krize. On navodi kako mnogi praktičari sumnjaju u potrebu bavljenjem ovim segmentom te dovodi u vezu njihovu kritiku ove smjernice s traženjem generala od svojih vojnika da bilježe sve događaje na vojnim pohodima koji za to po svojoj prilici nemaju dovoljno vremena niti mogućnosti s obzirom na sve što se događa u njihovom okruženju. Međutim, on ističe kako je zaista potrebno da organizacije bilježe svoje odluke i aktivnosti budući da na taj način dobivaju podatke iz kojih poslije mogu učiti i izvlačiti podatke. Bilježenje svih situacija imat će koristi i za trajanja krize jer ono može pružiti dodatnu perspektivu u zbivanja oko krize dok ona još traje, ali ima sličnu vrijednost i nakon što ona prođe, kada će krizni tim i drugi nastojati sagledati što je učinjeno dobro, a što loše i što se u budućnosti može popraviti. Svoje razmatranje Luecke zaključuje stavom kako ova dokumentacija može biti iznimno korisna i u eventualnim kasnijim pravnim aktivnostima.

I Crandall, Parnell i Spillan (2014, 182) objašnjavaju kako je važno provoditi odgovarajuće evaluacije još dok kriza traje, a ne tek kad ona potpuno završi. Takvo djelovanje omogućit će kriznom timu da potpuno razumije i shvati što ne funkcionira u odgovoru na krizu, a potom i da lako prilagode svoje planove u obuzdavanju posljedica krize. Oni ističu kako si upravljači krizom pri provedbi ove aktivnosti trebaju postaviti tri ključna pitanja:

1. Na koji je način kriza zahvatila ponašanja i mišljenja internih i eksternih dionika?
2. Do koje je mjere utjecala na prodaju i cijene dionica?
3. Koje su aktivnosti poduzete s ciljem obuzdavanja krize polučile rezultat, a koje nisu?

Pri odgovoru na prvo pitanje, autori sugeriraju kako je važno imati na umu kako javno mnijenje može koristiti, ali i štetiti organizaciji. Krize koje je uzrokovao ljudski faktor najčešće će šira javnost negativnije doživjeti od onih koje proizlaze iz prirodnih katastrofa. Drugo pitanje također je važno budući da prihodi i vrijednosti dionica najčešće padaju za vrijeme kriza, a neke od njih mogu ostaviti teške i dugoročne posljedice na cijelu industriju kojoj organizacija pripada. Posljednje, treće pitanje može poslužiti kao podsjetnik kako sve aktivnosti poduzete za vrijeme krize neće nužno dati rezultata i ublažiti njezine posljedice. Iz te je perspektive potrebno konstantno provoditi evaluaciju koja će za posljedicu imati promjenu i prilagodbu aktivnosti.

Caponigro (2000, 148) na tom je tragu ponudio čitav niz metoda koje mogu biti korisne za prikupljanje korisnih informacija o tome kako napreduje borba protiv krize: praćenje prodaje i profita tijekom i nakon krize, uspostavljanje posebnog komunikacijskog kanala za dionike putem kojeg će moći kontaktirati organizaciju s pitanjima i komentarima o krizi i načinu njezina rješavanja, provedba fokusnih ?? grupa kako bi se prikupile korisne informacije od ključnih dionika, provedba anketnog istraživanja javnoga mnijenja među eksternom javnosti kako bi se utvrdili njihovi stavovi spram organizacije, dokumentiranje informacijskog tijeka prema masovnim medijima i od njih te dokumentiranje informacija o aktivnostima i strategijama koje su pridonijele obuzdavanju posljedica, ali i onih koje to nisu učinile te utvrđivanje zašto neke od poduzetih strategija nisu dale očekivane rezultate.

Osim potrebe za detaljnom i kontinuiranom analizom podataka tijekom trajanja krize, Coombs ističe i potrebu vođenja računa o često zanemarenom koraku, a to je korektivna komunikacija s dionicima. Ova komunikacija podrazumijeva održavanje komunikacije s dionicima i nakon inicijalnog odgovora koji je organizacija poduzela nakon pojave prvih znakova krize. Coombs citira Carneya i Jordena (1993) i Clampitta (1991) koji ističu razliku između prvog odgovora na krizu koji obično podrazumijeva masovnu komunikaciju dominantno putem medija i korektivne komunikacije koja bi trebala sadržavati znatno precizniji fokus na specifične komunikacijske kanale, a putem kojih se može na znatno izravniji način doseći specifične skupine dionika te kreiranja poruke koja je potpuno prilagođena njihovim informacijskim potrebama. Coombs još citira i Stewarta i Casha (1997) koji dodaju još jednu funkciju

korektivne komunikacije, a to je da uz odgovore na nove upite i zahtjeve za informacijama organizacija dostavi sve one informacije koje je dionicima prethodno obećala jer ih nije imala i posljedično ih nije bila u mogućnosti osigurati (Ibid, 166).

Već nekoliko puta spomenuta tvrdnja kako je upravo kredibilitet organizacije najvažniji za vrijeme komunikacije tijekom krizne situacije ovdje posebno dolazi na kušnju. Ispunjavanje danih obećanja, u ovom slučaju o naknadnoj dostavi informacija, izrazito je važno kad je u pitanju povjerenje u organizaciju i, posljedično tome, njezina reputacija. Povjerenje je jedno od ključnih pitanja i za Covella (2010, 146) koji objašnjava kako se povjerenje dionika u organizaciju gradi dugoročno, a moguće ga je ugroziti u svega nekoliko trenutaka. Onog trenutka kad je povjerenje izgubljeno, teško ga je ponovno povratiti. Coombs (2012, 166) je također detaljno objasnio koja su četiri aspekta informacije ključna kad je u pitanju korektivna komunikacija:

1. Dionicima dati do znanja kako teče postupak oporavka organizacije od uzroka i učinaka krizne situacije.
2. Objaviti uzrok krizne situacije čim ga se odredi ako nije bio poznat već prilikom inicijalnog odgovora organizacije.
3. Informirati dionike o provedenim aktivnostima čiji je cilj bio spriječiti da se kriza ponovi, uključujući kad su navedene promjene implementirane.
4. Prijaviti dionicima bilo kakvu potporu koju je organizacija primila od strane trećih organizacija ili pojedinaca.

Ova potpora podrazumijeva da su skupine ili utjecajni pojedinci izvan sustava organizacije javno hvalili napore koje je organizacija poduzela da bi obuzdala krizu. Coombs ovom razmišljanju dodaje kako prvi, drugi i treći aspekt podrazumijevaju stvaranje percepcije kako se kriza uspješno kontrolira, a četvrta točka stvara dodatni kredibilitet organizacije koji je omogućio vanjski neovisni stručnjak.

Osim samih informacija, Coombs sažima i tri ključne točke korektivne komunikacije. Prvo, glasnogovornik i krizni tim nužno trebaju nastaviti odgovarati na upite dionika tijekom trajanja krize, ali i pažljivo bilježiti i arhivirati sva pitanja i pružene odgovore, uključujući i one dane putem društvenih mreža. Drugo, glasnogovornik organizacije treba nastaviti izražavati suosjećanje tijekom korektivne komunikacije. Gubljenje iz vida žrtava u kasnijim porukama može stvoriti dodatni problem zbog njihove dileme je li organizacija u inicijalnom odgovoru

tek hinila zabrinutost i suosjećanje, a ako je organizacija obećala i određenu vrstu pomoći svojim dionicima, to nužno treba i realizirati. Treće, programi podrške zaposlenicima trebaju nastaviti pratiti i tretirati negativne reakcije na traumatičan događaj. Coombs naglašava kako je praćenje informacija povezanih s krizom ključno. Krizni tim nužno treba bilježiti što je sve obećano dionicima kako kredibilitet organizacije ne bi došao u pitanje zbog neispunjavanja prethodno danih obećanja.

Konačno, Zaremba (2010, 100) sažima osnovne razloge zašto krizni komunikacijski planovi najčešće ne uspijevaju. Propuštanje testiranja plana označava nečinjenje nečega što bez iznimke svi autori i praktičari navode kao glavni imperativ pri kriznom planiranju. Da bi znali funkcionira li plan, jednostavno ga je potrebno isprobati, barem u simuliranim uvjetima. Nepredviđanje reakcija na pripremljene poruke znači zauzeti linearni pristup komunikaciji, što kod komunikatora stvara iluziju da je njihov posao završen onog trenutka kad pošalju svoje poruke. Odgovori na određene poruke i strategije od strane internih i eksternih dionika neizbježne su i stoga je nužno pripremiti se za odgovoravanje na njihove reakcije. Njegovanje i poticanje kulture koja ne cijeni transparentnost sljedeći je razlog koji polazi od pretpostavke kako krizni planovi koji pozivaju na transparentnost neće imati smisla ako sama organizacijska kultura ne potiče iskrenost i otvorenost. Ako su junaci lažljivci, a vrijednosti organizacije potiču obavljanje posla po svaku cijenu, bit će izrazito teško potpuno završiti komunikacijski plan. Izostanak obvezivanja iskrenosti ili pretpostavke da se krizu može s lakoćom riješiti izrazito je riskantno, pa čak i glupo.

Manjak resursa označava da implementacija komunikacijskog plana nekad može biti izrazito skupa. Organizacija zbog toga mora imati sredstava ili unaprijed budžetirati odgovarajuća sredstva kako bi omogućila planu da zaista funkcionira. Nepostojanje stvarnog plana ili nepoštivanje plana govori o mogućnosti kako krizni naponi mogu propasti zbog odbacivanja samih planova onog trenutka kad kriza započne, što se događa ako postoji nešto „nalik planu“, ali je toliko površno da potiče osoblje na zauzimanje stava „kad se kriza dogodi, znat ćemo što učiniti“. Česta su posljedica ovakva razmišljanja nekoordinirane izolirane aktivnosti u kojima oni koji u ime organizacije govore to čine bez ikakva autoriteta, ali ih dionici doživljavaju kao da autoriteta imaju. Ono što slijedi jesu kontradiktorne poruke koje će dionike zbuniti, a organizaciji nanijeti golemu štetu glede njezine legitimnosti. Kao posljednji razlog Zaremba navodi da organizacije ne slijede mudrost Georgea Santayane. Pozivajući se na izjavu poznatog filozofa Santayane koja govori kako su „oni koji se ne mogu sjetiti prošlosti osuđeni na njezino



ponavljanje“, on ističe kako su mnoge korporacije i organizacije postale žrtve kontraproaktivnih tendencija. Unatoč brojnim lekcijama iz svoje povijesti, organizacije su se i dalje izlagale opasnosti izokrećući činjenice, pokušavajući izbjeći odgovornost i/ili ignorirajući stvarnost koju im je donijela kriza.

### **3.3. Reaktivne strategije komuniciranja: tipologija Ronalda Smitha**

Jedan od ključnih elemenata kriznog komunikacijskog djelovanja jest odabir odgovarajuće strategije kojom će se organizacija braniti od same krize i njezinih specifičnosti. Brojni autori ističu izbor odgovarajućih strategija djelovanja kao najizazovniji dio procesa strateškog komuniciranja, neovisno o tome je li riječ o dugoročnom planiranju ili tek reakciji na kriznu situaciju. Smith (2009, 93) reaktivne strategije definira kao mjere koje organizacija poduzima kako bi odgovorila na utjecaje i prilike iz njezina okruženja. Definiirajući reaktivne strategije, Smith objašnjava kako se one koriste u situacijama kada je zbog optužbi ili kritike izrečene na račun organizacije komunikacija koju ona može provoditi isključivo reaktivna. U takvoj situaciji gdje joj djelovanje ograničavaju vanjski čimbenici, organizacije pred sebe postavljaju ciljeve poput stjecanja javnog razumijevanja, održavanja i obnove reputacije i ponovne izgradnje povjerenja i podrške. On zaključuje kako se reaktivne strategije dominantno koriste u kriznom komuniciranju s ciljem neutralizacije mogućih posljedica. Smith dalje objašnjava kako svoju tipologiju reaktivnih strategija temelji na tri osnovna pristupa: onom baziranom na apologiji, zatim na teoriji obračuna te konačno na teoriji obnove imidža (Ibid, 116).

Apologija podrazumijeva službenu obranu koja objašnjava snažne okolnosti vezane uz mišljenja, poziciju ili aktivnosti organizacije u negativnoj situaciji. Organizacija kroz ovu obranu objašnjava svoje postupke, aktivnosti i poziciju, uvjeravajući kritičare u ispravnost i potrebu njihova poduzimanja (Jugo, 2012, 186). Smith (2009, 116) kod ovog pristupa dodatno naglašava kako apologiju nipošto ne treba pomiješati s isprikom kao izrazom krivnje i kajanja. Apologija u nekim slučajevima može podrazumijevati ispriku, ali ona je mnogo više od toga. Kroz ovaj pristup organizacija nastoji objasniti svoje aktivnosti i stajalište te uvjeriti svoje kritičare u njihovu ispravnost.

Apologiju je proučavao i Hearit (2001, 502) koji navodi kako su Marcus i Goodman (1991) te Coombs (1995) analizirali kontekst u kojem se apologija može upotrebljavati te su definirali četiri situacije u kojima je najizglednije da će se koristiti strategije iz ovog pristupa:

1. Nesreće opisuju jednokratne događaje koji se obično dogode s malo upozorenja i podrazumijevaju nevine kao primarne žrtve, a iako se događaju nenamjerno, često imaju sistemske razloge.
2. Skandali i nezakonitosti opisuju kontekst koji podrazumijeva otkriće kako se organizacija svjesno i namjeravano upustila u neetično i/ili nezakonito postupanje koje donosi štetu za njezinu reputaciju i često završava nekim vidom društvene sankcije.
3. Incidenti povezani sa sigurnošću proizvoda događaju se na drugačiji način od nesreća; umjesto da se dogode neočekivano, pojavljuju se u određenim intervalima iz promjenjivih izvora.
4. Društvena neodgovornost koja definira kako organizacija doživljava kritike zbog kršenja uvriježenih društvenih normi. Strategije proizašle iz teorije obračuna odnose se na upotrebu komunikacije pri upravljanju u slučaju predbacivanja ili snažne kritike.

Neka su istraživanja poput onog koje su proveli Cody i McLaughlin (1985) pokazala da je snažno ofenzivno djelovanje opravdanije što su kritike na račun organizacije oštrije (cit. pr. Jugo, 2012, 186). Smith (2009, 116) također interpretira ovo istraživanje te ističe kako ovaj pristup nisu koristili predsjednički kandidati u Sjedinjenim Američkim Državama John Kerry i John McCain, a koji su izgubili izbore dobrim djelom jer nisu reagirali na žestoki kriticizam koji je nastojao poniziti i umanjiti vrijednost njihovih zasluga kao vojnih heroja tijekom služenja vojske. Posljednji pristup koji Smith bazira na teoriji obnove imidža temelji se na pretpostavci da, suočeni s kritikom, organizacije i pojedinci teže zadržati ili povratiti pozitivnu reputaciju. Smith također ističe kako organizacije mogu koristiti niz verbalnih i bihevioralnih reakcija u upravljanju svojim odgovorom svojim kritičarima. Pritom će organizacije težiti povratu imidža u što je moguće kraćem vremenskom intervalu (cit. pr. Jugo, 2012, 186).

Objašnjavajući svoju tipologiju reaktivnih strategija, Smith (2009, 116) ističe kako je ona utemeljena na odrazima suvremenog istraživanja i prakse vlastitog, ali i savjetničkog angažmana drugih praktičara kriznog komuniciranja i kriznog upravljanja te na radu autora i istraživača kao što su primjerice Keith Michael Hearit i William Benoit. On je podijelio svoje reaktivne strategije u ukupno sedam skupina od kojih svaka podrazumijeva više konkretnih praktičnih strategija: (1) preventivne aktivnosti, (2) napadački odgovor, (3) obrambeni odgovor, (4) diverzija, (5) javno sažaljenje, (6) korektivno ponašanje i (7) strateška neaktivnost. Strategije iz svake od skupina detaljno su obrađene u nastavku ovog poglavlja rada.

Tablica 4. Tipologija reaktivnih strategija odnosa s javnošću (Smith, 2012, 117)

|  |  |
|--|--|
| <b>Reaktivna strategija 1: Preventivne aktivnosti</b>          | <b>Reaktivna strategija 5: Javno sažaljenje</b>  |
| Preventivni protuodgovor                                       | Zabrinutost<br>Saučešće<br>Žaljenje<br>Isprika   |
| <b>Reaktivna strategija 2: Napadački odgovor</b>               | <b>Reaktivna strategija 6: Korektivno ponašanje</b>  |
| Napad<br>Neprihvat<br>Šok<br>Prijetnja                         | Pokretanje istražnog postupka<br>Korektivne aktivnosti<br>Povrat u prijašnje stanje<br>Potpuno pokajanje |
| <b>Reaktivna strategija 3: Obrambeni odgovor</b>               | <b>Reaktivna strategija 7: Strateška neaktivnost</b>   |
| Poricanje<br>Izgovor<br>Opravdanje                             | Strateška tišina<br>Strateška višeznačnost   |
| <b>Reaktivna strategija 4: Zavaravajući odgovor</b>            |  |
| Strateški ustupci<br>Aluzija<br>Razdruživanje<br>Preimenovanje |  |

### 3.3.1. Preventivne aktivnosti

Kategorija preventivnih aktivnosti podrazumijeva tek jednu, ali vrlo konkretnu strategiju koja se provodi prije nego li kritičari organizacije lansiraju prvi napad na organizaciju. Pod ovom se strategijom podrazumijeva plasiranje u javnost opravdanja za određene optužbe prije nego li ih je druga strana izrekla ili mediji objavili. Na taj se način značajno umanjuje ozbiljnost optužbi na račun organizacije i izbijaju aduti suprotnoj strani ili kritičarima organizacije prije nego li su oni izneseni u javnosti (cit. pr. Jugo, 2012, 186). Smith (2009, 116) u ovoj kategoriji specificira tek jednu strategiju koju naziva preventivni protuodgovor (eng. *prebuttal*) i objašnjava kako je njezin naziv zapravo izvedenica iz riječi opovrgavanje (eng. *rebuttal*), a kojoj je dodan prefiks preventive zbog djelovanja prije nego li se neka prijetnja uopće pojavila. Smith dalje piše kako u današnje vrijeme razmjene poruka u društveno političkom okruženju koje je dominantno determinirano brzinom, ove strategije postaju uobičajeni načini na koji organizacije nastoje umanjiti utjecaj mogućih kritika na vlastiti račun. Koncept preventivnog protuodgovora počiva na premisi kako onaj tko prvi ispriča svoju stranu priče uvelike određuje primarni ton priče, a koji potom moraju nastojati opovrgavati sva ostala stajališta ili mišljenja, što je iznimno težak zadatak. Smith objašnjava kako ako organizaciju ili pojedinca netko drugi preduhitri u pričanju priče o tome što se dogodilo ili možda pošlo krivo, njihova službena verzija zasigurno neće biti i najbolja priča za njezinu reputaciju, već u najboljem slučaju tek „druga najbolja“. Prvi ispričati priču jedna je od poželjnih i pozitivnih normi kriznog komuniciranja, budući da će se sve druge

verzije koje će se naknadno pojaviti vezano uz organizaciju ili pojedinca razmatrati u tom kontekstu i u daljnjoj diskusiji referirati na ono što je prvo izrečeno.

Korištenje ove strategije daleko najučinkovitije onog trenutka kad su organizacija i njezin komunikacijski tim apsolutno sigurni kako će javnost iz nekog nekontroliranog izvora čuti optužbe na svoj račun ili informacije koje joj mogu štetiti, ali i kada organizacija može javnosti ponuditi snažne i čvrste dokaze i razloge da zanemare loše vijesti i opravdaju organizaciju (Jugo, 2012, 186). Smith (2009, 118) svoja razmatranja o ovoj strategiji zaključuje mišlju mnogih eksperata za krizno komuniciranje koji sugeriraju da organizacija prilikom komuniciranja svoje strane priče kroz intervju svojeg predstavnika ili nastupa na konferenciji za novinare svakako osigura audio ili čak videozapis koji će mediji itekako primijetiti. Prisutnost organizacijskih uređaja za snimanje jasno će svima dati do znanja kako je sve rečeno službeni stav organizacije, a što će bitno umanjiti mogućnost da predstavnici organizacije budu pogrešno citirani ili njihovi stavovi pogrešno preneseni. Organizacija će za baš sve izrečeno imati čvrste dokaze, što će pridonijeti kvaliteti priče objavljene u medijima.

Analizirajući ovu strategiju iz mogućnosti njezine praktične primjene moguće je navesti primjer iz hrvatskih okvira ističući nekadašnjeg gradonačelnika Splita koji je, svjestan da će mediji objaviti njegov preljub, sam u jednoj TV emisiji potvrdio glasine koje su se godinama širile Splitom da se razvodi od supruge jer s drugom ženom čeka dijete. Na ovaj je način, lansirajući sam priču u javnost osjetno smanjio prostor za širenje te priče medijima, ali i kritičarima za stvaranje senzacije i samostalnu interpretaciju, što bi se zasigurno dogodilo da su mediji sami prije njega objavili tu informaciju. Samostalno objavivši ovu informaciju, ovaj je političar umanjio njezinu vrijednost i kod dijela javnosti čak izazvao simpatiju zbog iskrenosti koja je maksimalno neutralizirala negativne reakcije i kritike zbog preljuba koji je nedvojbeno nemoralan postupak u očima cjelokupne javnosti. Samo dan nakon ovog priznanja uputio je priopćenje medijima u kojem ih je zamolio za razumijevanje glede činjenice da im nije u mogućnosti dati više informacija zbog zaštite vlastite obitelji, čime je i službeno „zatvorio“ priču i skratio joj rok trajanja (cit. pr. Jugo, 2012, 187).

### 3.3.2. Napadački odgovor

Objašnjavajući strategije iz skupine napadačkog odgovora, Smith (2009, 118) zaključuje kako se njihovo korištenje bazira na pretpostavci da organizacija djeluje iz perspektive prednosti i snage u odnosu na krizu ili svoju opoziciju. Smithovom tipologijom strategija bavili su se i Tipurić, Skoko i dr. (2013, 31) koji pišu kako ona u ovoj skupini predviđa četiri konkretne strategije: (1) napad, (2) neprilika, (3) šok i (4) prijetnja. Objasnjavajući dalje ovu skupinu, oni citiraju Benoita (1995) koji ističe kako organizacije ili pojedinci za upotrebu ove skupine strategija moraju biti potpuno slobodni od bilo kakve odgovornosti od optužbi koje im opozicija, suparnici ili njihovi kritičari u okviru same krizne situacije stavljaju na teret.

Prva strategija iz ove skupine koju je Smith (2009, 118) detaljno opisao jest napad. Ovu je strategiju definirao kao napadačku koja tvrdi da su optužbe na račun organizacije pokušaji usmjereni primarno ili čak isključivo na uništenje njezina ugleda od strane suparnika koji je nesavjestan i zlonamjerman. Ovu se strategiju dalje može interpretirati na način da je njezina primarna svrha potaknuti suparnika na uzmicanje ili barem preispitivanje njegovih napadačkih argumenata. Pritom ju je preporučeno koristiti samo u situacijama kad se nedvojbeno može dokazati da su suparnici znatno precijenili argumente kojima dovode organizaciju u neugodnu poziciju (cit. pr. Jugo, 2012, 188). Hearit (2001, 505) ovu strategiju naziva kontranapadom, objašnjavajući kako je zapravo riječ o vrsti odbacivanja odgovornosti organizacije prilikom kojeg one ne samo da ne prihvaćaju vlastitu krivnju, već ide korak dalje i dovode u pitanje etičnost kritičara i nastoje prikazati kako se koriste lažnim optužbama. Hearit dalje objašnjava kako je jedna od ideja ove strategije prebaciti odgovornost na kritičare organizacije, što je čini retorički vrlo snažnom budući da ona izvrće pozicije: umjesto da prednost u komunikaciji bude na strani kritičara, ona je prebačena na optuženika. Hearit, za razliku od Benoita, ističe kako sve više organizacija koje su krive za određene propuste na neetičan način koriste ovu strategiju kojom se nastoje po svaku cijenu spasiti od kritike ili podijeliti odgovornost za nastale propuste. Smith (2009, 118) kao primjer lošeg korištenja ove strategije spominje tvrtku za proizvodnju medicinskim implantata koja je, suočena s rezultatima istraživanja koja su pokazivala kako su njihovi proizvodi problematični, napala istraživače koji su potom podigli još više tužbi i doveli tvrtku do bankrota i propasti. Smith zaključuje kako je upravo loša komunikacija uz još neke poteze dovela do propasti ove tvrtke, kojoj nikad nije formalno dokazana štetnost njezinih proizvoda.

Druga strategija iz ove skupine je neprilika. Smith (2009, 118) objašnjava kako je osnovna namjena ove strategije smanjiti utjecaj kritičara ili oponenta nastojeći ga posramiti ili poniziti. Dodatno ju je moguće objasniti i navesti kako se spomenuti utjecaj kritičara nastoji umanjiti upotrebom inkriminirajućih informacija koje suprotnu stranu mogu osramotiti ili dovesti u neugodnu poziciju (cit. pr. Jugo, 2012, 190). Smith (2009, 119) kao primjer korištenja ove strategije u praksi spominje Liberijski pokret za ženski mir koji je održavao ulične demonstracije s ciljem sramoćenja Vlade i vršenja pritiska da završe nasilni građanski rat u toj zemlji. Tako su 2003. godine žene izvele akciju u kojoj su zaključale pregovarače obiju strana u dvoranu dok nisu potpisali sporazum o završetku sukoba. Smith objašnjava kako su, nedugo nakon ove akcije, Ujedinjeni narodi optužili predsjednika Liberije za zločine protiv čovječnosti koji je potom odstupio s dužnosti, napustio državu, a na njegov položaj izabrana je žena.

Šok je sljedeća konkretna strategija u okviru ove skupine. Smith ističe kako, nastojeći javnosti prikazati svoju stranu priče i svoje argumente, strategija neprilike može organizaciji stvoriti dodatan problem. On navodi kako je u odnosima s javnošću i strateškom komuniciranju šok namjerna agitacija i utjecaj na emocije, posebno putem korištenja elemenata iznenađenja, gađenja, gnušanja ili nekog drugog snažnog i neočekivanog stimulusa (Ibid). Ovom razmišljanju moguće je dodati kako šok kao takav stvara uvjete za postavljanje dugoročne pozitivne strategije za svaku organizaciju koja ne želi ostaviti dojam da je u raskoraku s ključnim vrijednostima pristojnosti, korektnosti i časnog poslovanja (cit. pr. Jugo, 2012, 190). Smith (2009, 119) navodi i primjer korištenja strategije šoka kroz djelovanje različitih organizacija za zaštitu prava životinja koje su svoju prepoznatljivost izgradile upravo na šokantnim kampanjama usmjerenima zaštitu prava životinja. Neke od kampanja o kojima govori Smith jesu kampanje poznate organizacije PETA usmjerene protiv lanaca brze prehrane koje su sadržavale krv i eksplicitne imitacije ubijanja životinja kojima ih se nastojalo potaknuti na humanije postupanje prema životinjama u njihovim pogonima za proizvodnju pilećeg mesa.

Posljednja strategija iz skupine napadačkog odgovora jest prijetnja. Smith je ovu strategiju opisao kao onu koja podrazumijeva obećanje o šteti koju će organizacija nanijeti svojim kritičarima ili suparnicima koji o njoj javno iznose negativne informacije (cit. pr. Jugo, 2012, 190). Smith dodaje kako ova prijetnja može imati formu sudske tužbe za klevetu ili povrede ugleda i navodi kako javno iznositi prijetnje treba isključivo ako optužbe i kritike ne mogu biti osporene na neki drugi način te upozorava na moguće etičke implikacije koje upotreba ove strategije može imati (2009, 119). Govoreći o svojem viđenju strategija napada na suparnika i

Coombs (2012, 155) spominje ovu strategiju koju definira kao izravnu konfrontaciju organizacije ili pojedinca sa svojim kritičarima koja sadržava i prijetnju upotrebe sile u obliku sudskih tužbi protiv kritičara ili onih koji javno iznose optužbe na račun organizacije. I za ovu je strategiju moguće pronaći primjer u Hrvatskoj. Odluka kojom je regulator financijskog tržišta oduzeo dozvolu za rad medijski eksponiranom investicijskom fondu neminovno je za sobom povlačila sudski spor, a na njegovom je vodstvu bilo odlučiti hoće li pravnu u bitku uključiti i medije. Odlučili su se javno napasti regulatora, napravili su snažan medijski pritisak te tako nastojali stvoriti dojam da im je dozvola oduzeta zbog osobnih interesa čelnika regulatora, a ne propusta u poslovanju ili nesposobnosti, što bi sve imalo implikacije na druge poslove koje je njihovo vodstvo vodilo (cit. pr. Jugo, 2012, 191).

### **3.3.3. Obrambeni odgovor**

Strategije iz skupine obrambenog odgovora Smith definira kao formuliranje i poduzimanje manje agresivnog odgovora organizacije ili pojedinca na kritike ili optužbe (2009, 119). Tipurić, Skoko i dr. (2013, 30) predstavljajući ovu skupinu strategija iznose razmišljanje Bradforda i Garreta (1995) koji pišu kako upotreba strategija iz ove skupine neće proći bez problema za organizaciju budući da dionici i pripadnici javnosti vjerojatno neće vjerovati njezinim izjavama i istupima zbog obrambene prirode, a bez dokaza ili potpore neke treće, neovisne strane. Smith (2009, 119) u ovu skupinu ubraja ukupno tri konkretne strategije: (1) poricanje, (2) izgovor i (3) opravdavanje, a čiji je zajednički nazivnik primarno obrana.

Poricanje kao prva strategija iz ove skupine kojom organizacija ne prihvaća krivnju, odnosno odgovornost za nastali problem, tvrdeći kako on uopće ne postoji, nije se dogodio niti ima ikakve veze s organizacijom (Jugo, 2012, 191). I Coombs govori o poricanju kao jednom od najčešćih strategija za koje se organizacije odlučuju, a opisuje ju također kao tvrdnju upravljača krizom da ona jednostavno ne postoji, a tome dodaje i viđenje da takva tvrdnja može sadržavati i objašnjenje zašto kriza ne postoji. Smith (2009, 119) dalje objašnjava kako se u konačnici poruke organizacije mogu svoditi na nevinost („Nismo to učinili!“), zamjenu identiteta („Zamijenili ste nas s nekim drugim!“) ili prebacivanje odgovornosti na nekoga drugoga („To je učinila organizacija XY!“). On također ističe kako je potrebno biti izrazito oprezan u prebacivanju odgovornosti na nekoga drugoga budući da se takvo postupanje može organizaciji vratiti kao bumerang. Dodaje kako je ovu strategiju najbolje koristiti samo onda kada je moguće jasno i javno dokazati da niti organizacija niti itko iz njezina najužeg vodstva nije bio uključen

u radnje koje su uzrokovale krizu. Baveći se ovom strategijom Hearit (2001, 504) sažima tri najčešća slučaja kad ju organizacije koriste: (1) kad znaju da nisu krive, (2) kad su u poziciji javno demantirati da su aktivnosti koje su dovele do krize poduzete namjerno i (3) kad su u strahu od mogućih sudskih tužbi i niječu vlastitu odgovornost neovisno o javnom raspoloženju.

Druga strategija iz ove skupine je izgovor. Smith objašnjava kako ovom strategijom organizacije nastoje umanjiti svoju odgovornost za nastalu štetu i ističe kako ona može imati više formi. Provokacija je prva kojom organizacija tvrdi da nije imala drugog izbora osim poduzimanja aktivnosti koja je dovela do krize. Nedostatak kontrole druga je njezina varijacija u kojoj organizacija tvrdi da je bila prisiljena na problematičnu aktivnost. Nesreća je sljedeće opravdanje gdje organizacija tvrdi kako su do krize doveli faktori koji nisu bili ni pod čijom kontrolom poput vremenskih (ne)prilika ili prirodnih katastrofa i pojava. Posljednja verzija izgovora neminovna je povezanost kojom organizacija objašnjava kako je više ili manje naslijedila problem koji je uzrokovao kriznu situaciju (Ibid, 121).

Opravdavanje je posljednja strategija iz skupine obrambenih odgovora. Njome organizacija nedvojbeno prihvaća odgovornost za određeni problem, ali pritom naglašava kako je za takvo što imala opravdan razlog (Jugo, 2012, 193). I kod ove strategije Smith (2009, 121) ističe višestruku mogućnost njezine formulacije. Prva od njih je pozivanje na dobru namjeru koju je organizacija imala pri činjenju neke aktivnosti, čime nastoji omekšati kritiku, tvrdeći pritom da je htjela postići nešto pozitivno ili izbjeći veću i ozbiljniju štetu. Druga vrsta opravdanja je apel na kontekst, kojim organizacija traži od dionika, javnosti i kritičara da sagleda problem iz njezine perspektive. Idealizam je sljedeća formulacija ove strategije bazirana na apelu etičkim, moralnim ili spiritualnim vrijednostima. Posljednja vrsta opravdanja prema Smithu jest ublažavanje posljedica kojim se priznaje postojanje problema, ali da je krivnja organizacije manja zbog faktora poput bolesti, prisile, nedostatka edukacije s kojim su organizacija i njezino osoblje bili suočeni. Organizacije moraju pritom voditi računa da će upotreba ove strategije vjerojatno propasti ako je faktor nedvojbeno njezina odgovornost. Coombs (2012, 155) ovome dodaje kako će krizni tim ili menadžment koristeći ovu strategiju nastojati stvoriti percepciju kako je šteta nastala krizom što je moguće manja, i to najčešće tvrdnjama kako kriza nije imala ozbiljne posljedice ili ozljede ili čak tvrdeći kako su žrtve zaslužile štetu koju su doživjele zbog krize koja je u izravnoj vezi s organizacijom.



### 3.3.4. Strategije zavaravajućih odgovora

U skupinu strategija zavaravajućih odgovora Smith (2009, 122) ubraja ukupno četiri konkretne strategije. Ovim je strategijama glavna namjera skrenuti pozornost s glavnog problema s kojim se organizacija suočava, odnosno povezanosti organizacije s uzrokom krizne situacije. Smith u ovu skupinu ubraja: (1) strateške ustupke, (2) aluziju, (3) razdruživanje i (4) preimenovanje. Iako sam naziv ove skupine strategije može navesti na zaključak kako one podrazumijevaju neetično djelovanje, to ne mora nužno biti tako.

Strateški ustupci kao strategija podrazumijeva da organizacija nastoji obnoviti ili ponovno izgraditi odnos sa svojim dionicima ili javnošću pružajući im nešto što oni nedvojbeno žele. Smith objašnjava kako bi fokus u implementaciji ove strategije trebao biti na predmetu koji obje strane, i organizacija i njezini dionici tretiraju i smatraju jednako vrijednim. Ovome je moguće dodati i kako su u nekim slučajevima strateški ustupci usmjereni na generiranje pozitivnog publiciteta posvećenog organizaciji koja trpi kritike. Smith (2009, 122) također ističe kako bi krizni stratezi ovu strategiju trebali koristiti tek ako mogu biti sigurni da će spomenuti ustupak koju su spremni učiniti pozitivnim ocijeniti i kritičari, odnosno suparnici organizacije i ako će se organizacija držati spomenutog ustupka i nakon što završi za nju problematičan, odnosno krizni period. Smith također navodi više primjera upotrebe ove strategije u praksi. On ističe korištenje parodije slike „Posljednje večere“ Leonarda Da Vinciја koju je u svojoj reklamnoj kampanji koristio jedan proizvođač automobila. Suočeni s kritikama za zlorabljenje vjerskih simbola u komercijalne i marketinške svrhe, proizvođač je kao ustupak ponudio izdašnu donaciju humanitarnim vjerskim organizacijama čije je djelovanje bilo čvrsto poduprto od strane oštih kritičara ovog reklamnog poteza. Vrijednost ove donacije, odnosno ustupka bilo je prepoznato i od strane vjerske zajednice i od kritičara, što je naknadno značajno umanjilo razmjere ove problematične situacije.

Druga strategija iz ove skupine Smithove tipologije jest aluzija. Ovu strategiju kojom organizacija nastoji neutralizirati svoj nepovoljan položaj u kriznoj situaciji moguće je opisati kao problematičnu s etičke strane. Naime, njezina se problematičnost ogleda u činjenici da organizacija svoj položaj nastoji popraviti šarmirajući svoje dionike, odnosno pripadnike ciljnih javnosti, potezom kojim im prepušta nešto što ima zaista malu ili simboličnu vrijednost za organizaciju (cit. pr. Jugo, 2012, 193). Smith (2009, 123) također ističe kako je ova strategija problematična u etičkom smislu, budući da organizacija pozornost sa svojih problema nastoji skrenuti nečim što uopće nije nešto važno za organizaciju, ali za što će kritičari i suparnici

organizacije imati potpuno suprotnu percepciju. Smith objašnjava i kako je osnovna razlika aluzije kao strategije od strateških ustupaka upravo u stupnju relevantnosti ustupka za samu organizaciju: strateški ustupci podrazumijevaju važnu, a aluzija nevažnu ili čak kozmetičku stvar za organizaciju. On navodi i kako je ovu strategiju bilo moguće vidjeti u praksi u situacijama gdje su se zakonodavci zalagali i glasovali protiv dugoročnih poreznih reformi za vlasnike kuća i stanova, istodobno nudeći različite oblike privremenog smanjenja poreza.

Strategija razdruživanja treća je iz skupine zavaravajućih odgovora. Smith za ovu strategiju objašnjava kako se njezinom implementacijom organizacija nastoji distancirati od prijestupa ili kritike s kojom ju se povezuje. On objašnjava kako njezina upotreba može biti izrazito učinkovita kad se dogodi neka vrsta nesretnog slučaja, i to ne zbog definiranih organizacijskih politika i ustaljenih obrazaca ponašanja i djelovanja, već nepridržavanja istih, posebno ako je organizacija na više načina povezana s uzrokom problema (2009, 123). Hearit (2001, 506) o ovoj strategiji govori kao o strategiji diferencijacije čija upotreba podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti koje će organizaciju percepcijski razdvojiti od uzroka problema. Koristeći ovu strategiju, organizacije često prebacuju odgovornost na određene pojedince za koje potom tvrde da su djelovali na vlastitu ruku bez odobrenja organizacije. Na taj način krivnja za krizu nastoji se prebaciti s organizacije na pojedince koji potom mogu biti disciplinirani od strane organizacije ili čak sankcionirani od strane sudskih vlasti. Ako je riječ o velikim multinacionalnim korporacijama, diferencijacija i transfer krivnje ne mora se nužno izvršiti na pojedince unutar sustava već se to može napraviti i primjerice s podružnicama tvrtke. U tom slučaju organizacija će nastojati krivnju koncentrirati u svojem određenom dijelu, a tvrdit će i kako su njezine podružnice potpuno samostalne u svom djelovanju. Za ovu strategiju moguće je navesti primjer iz hrvatske prakse gdje se televizijska postaja s nacionalnom koncesijom ogradila od sadržaja uvredljivog za jednu manjinsku skupinu objavljenog u jednoj od svojih emisija koju je izrekla njezina komentatorica. Brza reakcija podrazumijevala je snažnu ogradu i prekid suradnje s navedenom komentatoricom te je u kratkom vremenu uspješno zaustavila krizu od njezinog daljnjeg širenja (cit. pr. Jugo, 2012, 195).

Posljednja strategija u ovoj skupini je preimenovanje. Obrazlažući specifičnost ove strategije Tipurić, Skoko i dr. (2013, 30) citiraju Smitha koji piše kako je glavna ideja ove strategije problem nazvati novim, odnosno drugim imenom koje se čini mnogo prihvatljivijim kritičarima, dionicima i javnostima organizacije. Smith (2009, 123) pruža i dodatna objašnjenja te navodi kako ova strategija nastoji distancirati organizaciju od kritika na način da nudi

prihvatljivo ime u zamjenu za negativan naziv situacije koji su joj pripisali drugi. On također ističe kako ova strategija ima vrlo široku primjenu koja može podrazumijevati čak i promjenu samog imena organizacije s ciljem da je se potpuno distancira od negativnih asocijacija. Pritom Smith navodi i primjer duhanske kompanije koja je zbog negativne percepcije duhana odlučila potpuno promijeniti svoje ime, što je omogućilo drugim dijelovima kompanije koji nemaju veze s duhanom da se dalje slobodno razvijaju. Kod primjene ove strategije postoji i mogućnost prelaska tanke granice između preimenovanja i dvosmislenosti, a koja predstavlja svjesno i namjerno iskrivljavanje istine, što je neetično ponašanje (Jugo, 2012, 196). I Smith piše kako se organizacijama ova strategija može vratiti kao bumerang ako njezine javnosti ili dionici zaključe kako ih ona nastoji obmanuti ili još gore, trivijalizirati problem zbog kojeg kriza postoji. On preporučuje kriznim menadžerima da budu vrlo oprezni u ublažavanju negativnih poruka pri njihovom formuliranju kako ne bi otišli u krajnosti te tako isprovocirali svoje javnosti (2009, 123). I za ovu strategiju postoji primjer iz hrvatske prakse kada je vodstvo Vlade Republike Hrvatske tijekom 2008. godine, nastojeći skrenuti pozornost s negativnih gospodarskih pokazatelja uzrokovanih krizom, u svojim medijskim nastupima svjesno i planirano izbjegavalo korištenje riječi i termina poput „kriza“, „recesija“ i „problemi“ već su koristili druge, znatno blaže izraze. Ova je strategija Vladi pomogla kratkoročno, a dugoročno ju zbog ignoriranja gospodarskih pokazatelja dovela u vrlo nezahvalan položaj (cit. pr. Jugo, 2012, 197).

### 3.3.5. Strategije javnog sažaljenja

Smith skupinu strategija strukturiranu pod imenom javnog sažaljenja opisuje kao strategije koje podrazumijevaju aktivnosti kojima organizacija izražava empatiju i razumijevanje za nevolje, nedaće ili nesreće s kojima su se susreli njezini dionici ili ciljne javnosti. U ovu skupinu strategija Smith ubraja ukupno četiri konkretne strategije od kojih svaka uključuje javno izražavanje određenih „osjećaja“ koje organizacija osjeća prema određenim skupinama javnosti: (1) zabrinutost, (2) saučešće, (3) žaljenje i (4) isprika (2009, 124).

Prva strategija iz skupine, izražavanje zabrinutosti podrazumijeva potez organizacije u kojem ona izjavljuje kako nije indiferentna prema problemu, iako nipošto ne priznaje krivnju za incident ili događaj koji je problem ili krizu uzrokovao (Jugo, 2012, 197). Smith ističe kako je čest problem kod ove strategije tanka granica između nje i priznanja krivnje koju menadžment unutar organizacija često ne zna procijeniti. Kao primjer za ovaj problem on ističe tvrtku za proizvodnju silikonskih implantata čiji joj je evidentni javni manjak brige i pažnje za žene koje su imale zdravstvenih problema zbog ugradnje njihovih proizvoda stvorio goleme probleme kad je u pitanju komunikacija i percepcija u javnosti. Nemogućnost kvalitetnog balansiranja između snažnog pritiska odvjetnika da se ne napravi ništa što bi sugeriralo priznanje krivice i potrebe za javnim izražavanjem interesa za zdravlje ugroženih žena što je javnost itekako očekivala, naknadno je stvorilo goleme probleme i dosuđene odštete protiv tvrtke (2009, 124).

Izražavanje saučešća Smith opisuje kao strategiju koja je službenija forma zabrinutosti. Organizacija putem ove strategije izražava svoju tugu i žalost zbog nečijeg gubitka ili nesreće, ali opet očito bez priznavanja vlastite krivnje. Analizirajući strategije kojima organizacija izražava zabrinutost ili tugu zbog neke štete koja je nastala, Coombs (2012, 156) citira Cohena (2002) koji o ovim strategijama govori kao o djelomičnim isprikama. Objašnjavajući ovu podjelu, odnosno specifičnost djelomičnih isprika, Cohen ističe kako je glavni razlog za njihovo postojanje pravna odgovornost. Prihvatanje krivice, odnosno odgovornosti za organizaciju će značiti gubitak svih sudskih tužbi koje će proizaći iz krize. On objašnjava kako će, ako prizna odgovornost, organizacija prije ili kasnije imati financijskih posljedica proisteklih iz različitih sudskih tužbi. Stoga je u problematičnim situacijama čest kompromis koji organizacije poduzimaju izražavanje zabrinutosti, žaljenja ili tuge, odnosno poteza koji za sobom ne povlače pravnu, a potom i financijsku odgovornost. Smith ističe primjer aviokompanije čiji se avion srušio prilikom čega je poginulo više od stotine ljudi, a koja nije preuzela odgovornost već samo izrazila žaljenje i tugu zbog događaja, budući da je nesreću uzrokovao nepropisno označen

opasan teret jednog od naručitelja transporta. Uz snažne izraze žaljenja i tuge ova aviokompanija nije preuzela odgovornost, ali jest financiranje pogreba za više od 60 žrtava koje nije bilo moguće identificirati. Sve je to održalo njezinu percepciju neutralnom, unatoč teškom incidentu zbog kojeg je bila u središtu pozornosti (2009, 124).

Još jedna od strategija iz kategorije javnog sažaljenja jest žaljenje. Ova strategija također podrazumijeva priznavanje tuge i grižnje savjesti zbog neke situacije, sa željom da se ona nikad nije niti dogodila. Niti žaljenje ne podrazumijeva priznavanje krivnje organizacije, već dapače, u nekim situacijama može naglašavati baš suprotno: odbijanje prihvaćanja odgovornosti ili krivnje organizacije (Jugo, 2012, 197). Smith (2009, 125) objašnjava kako je ovo vrlo važna perspektiva koju u upravljanje kriznim situacijama donose stručnjaci za komunikacije i odnose s javnošću. Izražavanjem žaljenja moguće je umanjiti intenzitet neprijateljstva dionika, javnosti i kritičara spram organizacije, ali i ublažiti broj potencijalnih sudskih tužbi protiv organizacije. Smith međutim upozorava kako žaljenje bez isprike nekad jednostavno neće biti dovoljno i zadovoljiti kritičare organizacije. Da bi potkrijepio ovu tvrdnju, on navodi primjer japanskog cara koji je u posjetu Engleskoj izrazio svoju veliku „tugu i žalost“ zbog patnje u Drugom svjetskom ratu. Vojni veterani engleske vojske oštro su ga napali, zapalivši pred njim japansku zastavu, istaknuvši kako samo isprika i preuzimanje odgovornosti za zločine počinjene nad engleskim zarobljenicima može biti adekvatna patnjama koje su doživjeli od japanske strane.

Posljednja u skupini strategija javnog sažaljenja jest isprika. Tipurić, Skoko i dr. (2013, 30) navode kao osnovno obilježje ove strategije koju je formulirao Smith kao javno prihvaćanje potpune odgovornosti i traženje oprost od svih oštećenih zbog postupaka organizacije. Ova strategija od svih najviše ide u prilog oštećenima, a najmanje organizaciji (Jugo, 2012, 198). Opisujući ovu strategiju, Smith (2009, 125) je definirao četiri njezine ključne odlike koje osiguravaju da ona bude kvalitetno formulirana. Ona mora biti iskrena, što uključuje priznanje i potvrdu da je organizacija napravila nešto loše ili krivo, osjećaj kajanja zbog počinjene greške, pokušaj da se nepravda popravi ako je to moguće prema situaciji te, konačno, obećanja da se takav propust više neće ponoviti. Druga odlika isprike je njezina pravodobnost. Pravodobnost podrazumijeva dobar izbor trenutka za javno komuniciranje isprike, dok treća odlika isprike, brzina, također može donijeti znatne benefite za organizacije. Smith ističe kako brzo izražavanje i komuniciranje isprike može osjetno smanjiti i skratiti vrijeme trajanja priče, smanjiti količinu spekulacija i dezinformacija te jednostavno ubrzati proces kojim problematična priča postaje „jučerašnja vijest“ koja više nikome neće biti zanimljiva.

Posljednja odlika kvalitetno implementirane isprike jest njezino postavljanje u pravi kontekst kako se ne bi propustio pozitivan efekt koji mogu donijeti odnosi s javnošću.

Isprikom kao strategijom bavio se i Hearit (2001, 507) koji je problematizirao ovu strategiju te istaknuo kako njezina upotreba od strane organizacija rijetko podrazumijeva čiste izjave kojima one od svojih dionika i javnosti traže oprost. Upravo suprotno, zbog bojazni od mogućih sudskih tužbi često u svoje izjave uključuju poruke kojima izražavaju žaljenje zbog nekog događaja i štete koja je nastala, ali pritom izrazito paze da slučajno ne potvrde da su potpuno odgovorne za sve što se dogodilo i kako bi trebale snositi svu materijalnu odgovornost. Na ovaj problem ukazuje i Coombs (2012, 156) koji ističe kako je isprika najkompleksnija i čak najkontroverznija reaktivna strategija komuniciranja. Kod njezine primjene on ističe potrebu da ona bude potpuna, što za sobom povlači priznanje odgovornosti i spremnost na sve posljedice koje takva aktivnost sa sobom može donijeti, pa i gubitak čitavog niza sudskih tužbi. Upravo ta financijska posljedica prisiljava pojedince koji upravljaju organizacijama da budu izrazito oprezni prilikom implementacije ove strategije.

Smith (2009, 127) dalje objašnjava kako se isprika, kao i sve ostale strategije, treba sagledavati u svjetlu javnosti i dionika koji su uključeni u samu kriznu situaciju. On ističe kako krizni menadžeri nipošto ne bi smjeli pretpostavljati kako je prirodna način na koji bi inače formulirali ispriku ujedno i najbolji način na koji se to može napraviti. Ključno pitanje o kojem je potrebno voditi računa jest način na koji će ključne javnosti reagirati na samu ispriku. Smith ovdje skreće pozornost na kulturalne razlike koje mogu utjecati na formulaciju same isprike koje javnosti očekuju. Citiravši studiju koju je proveo Sugimoto (1997), Smith naglašava razliku između Japanaca i Amerikanaca. Japanci će tako tri puta češće od Amerikanaca u svojim ispricama tražiti i oprost i pritom biti znatno izravniji, čemu odgovara formulacija „molim vas oprostite nam“, dok će tipična Američka isprika biti znatno suzdržanija i formulirana poput „nadamo se da razumijete“. Smith svoju raspravu o strategiji isprike zaključuje isticanjem različitih stavova komunikacijskih stručnjaka i odvjetnika. Dok će komunikacijski savjetnici težiti što bržoj isprici kako bi se priča što prije zatvorila, odvjetnici će se takvoj aktivnosti protiviti zbog već spomenute bojazni od pravne štete koju će takav potez imati u mogućem sudskom sporu. Ta je bojazan potpuno opravdana.

### 3.3.6. Strategije korektivnog ponašanja

Pretposljednju skupinu strategija prema Smithovoj tipologiji moguće je opisati kao nastojanje organizacije da umanjí štetu koju je svojim djelovanjem nanijela ciljnim javnostima (Jugo, 2012, 198). Smith dodatno objašnjava kako je riječ o pozitivnom odgovoru, odnosno reakciji na kritiku dionika i suparnika, a kojim organizacija pokušava popraviti štetu koja je nedvojbeno nastala greškom unutar organizacijskog sustava. Smith je i iz ove skupine izolirao ukupno četiri strategije: (1) istražni postupak, (2) korektivne aktivnosti, (3) povrat u prijašnje stanje i konačno (4) potpuno pokajanje (2009, 198). I Coombs (2012, 156) je obradio strategije iz ove kategorije nazvavši ih „strategijama obnove“ za koje kaže kako su usmjerene poboljšanju reputacije organizacije kroz riječi i djela koje provodi s ciljem udobrovoljavanja dionika i oštećenih javnosti i neutraliziranja negativnih učinaka na vlastiti imidž.

Pokretanje istražnog postupka strategija je korektivnog ponašanja kojom organizacija obećava kako će ispitati i detaljno istražiti situaciju te po završetku istrage djelovati ako će utvrđene činjenice opravdati takvo djelovanje. Smith objašnjava kako je ova strategija ima samo kratkoročne učinke i kako je jedna od njezinih glavnih obilježja kupovanje vremena koje organizaciji omogućuje da na kratko vrijeme odgodi pritisak ciljnih javnosti te se za to vrijeme pregrupira i odluči kako postupiti dalje (2009, 129). Ona organizaciji omogućuje da prikupi više informacija koje će joj pomoći da odredi daljnje korake i postupanje. Smith (2009, 129) zaključuje kako će upotreba ove strategije zasigurno podrazumijevati korištenje i drugih strategija nakon što organizaciji prođe vrijeme koje je uspjela „kupiti“ pokretanje istražnog postupka koje opravdava potrebom za prikupljanjem više informacija na temelju kojih će se moći donijeti adekvatan zaključak o situaciji.

Korektivne aktivnosti druga su strategija iz ove skupine čija je žestina, odnosno intenzitet jedan stupanj iznad istražnog postupka. Korektivne aktivnosti podrazumijevaju intenzivno korektivno ponašanje u nekoliko koraka: sprječavanje problema, popravak štete i/ili sprječavanje njezinog ponavljanja. Smith ističe i kako implementacija ove strategije može biti u obostranom interesu i organizacije i njezinih javnosti te savjetuje kako ju treba koristiti u situacijama kad je organizacija prisiljena popraviti određeni problem, posebno ako je prevladavajuća procjena kako je pri njezinoj pojavi postupila kao nepripremljena, nemarna ili nepažljiva. On dodaje i kako se njezino korištenje očekuje od organizacija kad su one nedvojbeno pogriješile i naglašava kako njezin učinak može biti višestruko pozitivan za

organizaciju kad ona svojevrijedno prihvati odgovornost za rješavanje problema koji nije uzrokovala (Jugo, 2012, 198).

Povrat u prijašnje stanje Smith opisuje kao strategiju koja služi u obostranom interesu i organizacije i njezinih oštećenih dionika ili javnosti. Ona podrazumijeva činjenje određenih ispravaka dajući određenu vrstu kompenzacije žrtvama ili vraćanje nečega što je dovelo do krize u prvobitno stanje koje podrazumijeva stanje bez krize ili problema. Ovakve aktivnosti često nametnu organizaciji nakon eventualnog i mogućeg sudskog procesa, mnogo je bolje unaprijed umanjiti štetu te, u slučaju vjerojatno izglednog negativnog epiloga sudskog procesa, to jednostavno preduhitriti i napraviti ranije (Jugo, 2012, 198). Coombs (2012, 155) također spominje ovu strategiju u svojem viđenju reaktivnih strategija nazivajući je „kompenzacijom“ kojom organizacija osigurava novčanu, odnosno financijsku vrijednost ili druge vrste darove žrtvama krizne situacije nastojeći tako umanjiti štetu koju su doživjeli, pridobiti njihovu naklonost ili barem umanjiti averziju prema organizaciji.

Strategija potpunog pokajanja posljednja je strategija iz ove skupine. Smith ju opisuje kao naj snažniju vrstu korektivnog ponašanja, koje podrazumijeva i promjenu stava organizacije spram problema, ali i promjenu njezinog postupanja. Ova strategija podrazumijeva potpuno prihvaćanje krivice, jasno artikuliranje tog stava te potpun zaokret u ponašanju i načinu njezinog poslovanja (Jugo, 2012, 198). Smith (2009, 130) detaljno obrazlaže ovu strategiju i ističe kako organizacije uhvaćene u moralnom ili pravnom prijestupu često obećaju kako će se pokajati i početi ispravno postupati, ali rijetke to zaista i učine. On također dodaje kako će u praksi organizacije istodobno koristiti i više strategija pa tako jedna isprika može unutar sebe sadržavati i podrazumijevati provedbu i implementaciju sve četiri strategije iz ove skupine. Za cijelu ovu skupinu strategija moguće je navesti primjer telekom kompanije zbog čijeg kvara u tehničkom sektoru korisnici njezinih usluga u cijeloj Europi, Africi i na Bliskom istoku nisu mogli danima koristiti usluge podatkovnog prijenosa. U gotovo deset dana koliko je trajala ova situacija tvrtka je pretrpjela golemu medijsku i percepcijsku štetu, a njezin menadžment odlučio se javno ispričati korisnicima, potpuno preuzeti odgovornost za problem i omogućiti svim korisnicima svojih proizvoda i usluga besplatno preuzimanje svojih mobilnih aplikacija. Na taj je način tvrtka iskoristila više strategija iz ove kategorije i barem djelomično umanjila golemu štetu koju je ova situacija napravila kompaniji i njezinoj reputaciji (cit. pr. Jugo, 2012, 199).



### 3.3.7. Promišljena neaktivnost

Posljednja kategorija strategija u ovoj tipologiji podrazumijeva namjerno nepoduzimanje ikakvih aktivnosti u kojoj organizacija suočena s napadima svjesno i ciljano ne želi komunicirati ili na bilo koji način komentirati problematičan događaj koji je doveo do krize. Smith je u ovoj kategoriji formulirao dvije konkretne strategije: (1) strateška tišina i (2) strateška višeznačnost (2009, 131).

Objašnjavajući strategiju strateške tišine, Smith ističe kako je u nekim situacijama odluka organizacije da ne odgovara na prozivke ili kritike prikladan način reakcije koja podrazumijeva strpljivost, staloženost i pribranost. U idealnim okolnostima za implementaciju ove strategije organizacije mogu neodgovaranjem na kritike znatno skratiti životni ciklus krizne situacije. Strateška tišina može funkcionirati u praksi kad javnosti i dionici organizacije prihvate činjenicu da organizacija ne šuti zbog krivnje ili neugode, već zbog motiviranosti višim ciljevima kao što je suosjećanje prema žrtvama situacije, poštivanje privatnosti i drugih plemenitih namjera ili jednostavno zbog činjenice da aktivno radi na uklanjanju problema i odbija biti skrenuta s puta zbog previše priče ili komunikacije (Ibid). Pritom je potrebno voditi računa o velikoj razlici između izjave „bez komentara“ i implementacije ove strategije objasnivši kako se spomenuta izjava u velikoj većini smatra prihvaćanjem i priznanjem krivnje organizacije bez ikakvih objašnjenja što može imati katastrofalne posljedice po daljnji razvoj krize i percepciju organizacije. Određene situacije mogu zahtijevati davanje izjave za javnost kojom će se tišina na kojoj organizacija inzistira dodatno naglasiti (cit. pr. Jugo, 2012, 200). Smith također dodaje kako u nekim okolnostima od organizacije zakon traži tišinu i nekomuniciranje, barem oko određenih pojedinosti povezanih s krizom. U takvim situacijama organizacije nužno trebaju javnostima i dionicima objasniti svoju poziciju i ograničenja glede komunikacije. Smith ovaj koncept strateške tišine naziva i *purdah*, arapskim terminom koji označava veo ili zaslon koji se koristi u društvenoj izolaciji žena u nekim islamskim ili hinduističkim zajednicama. U svjetlu razmatranja strateške tišine kao koncepta, potrebno je također imati na pameti kako će ovaj odgovor biti prihvaćen bez otpora ili kritike od onih skupina koje već imaju izgrađen pozitivan stav, odnosno integritet spram organizacije. Ona ne rješava problem moguće dominacije i kritike organizacije u javnom prostoru izrečene od strane oponenta ili kritičara, što za vrijeme dok organizacija šuti može napraviti dugoročnu štetu. Smith dodaje i kako tišina može implicirati i indiferentnost ne samo prema oponentu ili kritičaru već i prema samom problemu i njegovim žrtvama, što može privući pozornost ciljnih javnosti

organizacije i stvoriti joj dodatan problem (Smith, 2009, 131). Svoju ekspoziciju o ovoj strategiji Smith zaključuje savjetom da, ako je strateška tišina čvrst odabir strategije kojom će organizacija reagirati na kriznu situaciju, odnosno problem, ona ili njezini branitelji javno objasne razlog zašto to čine. Ako dionici i javnost ne znaju zašto organizacija ne želi komunicirati, učinak u njihovoj percepciji organizacije bit će isti kao kod izjave „bez komentara“ (Ibid, 132).

Druga strategija u skupini promišljene neaktivnosti je strateška višeznačnost, koncept sličan strateškoj tišini. Jugo ističe kako ova strategija podrazumijeva odbijanje organizacije da ju se ograniči na davanje samo jednog konkretnog odgovora koji joj javnost ili kritičari nude i od nje očekuju (2012, 200). Objasnjavajući kako ova strategija podrazumijeva i umijeće izbjegavanja izravnog odgovora na postavljena pitanja, Smith ističe kako ju često koriste političari s ciljem izbjegavanja javnog zauzimanja konkretnog stava ili otkrivanja svojih sljedećih poteza. On pritom navodi primjer američkih diplomata koji desetljećima imaju nejasan stav o tome što će poduzeti ako Kina nasilno pokuša ostvariti svoju tvrdnju kako je Tajvan dio Kine, a ne samostalna država. Tako u javnoj komunikaciji američki State Department „prima na znanje“, a ne „prihvaća“ ovaj politički entitet, a njihovi diplomati „primaju na znanje“, a ne „podržavaju“ tvrdnje Kine da je Tajvan njezin sastavni dio. Smith također ističe kako i menadžeri u korporacijama koriste mogućnost izbjegavanja javnog komentiranja i kao takvo zadržavaju mogućnost pregovaranja ili prilagodbe svog djelovanja. Dodaje kako velika većina literature posvećene kriznom komuniciranju sugerira da organizacije i kompanije mogu minimalizirati svoje „ispadanje iz igre“ izbjegavanjem davanja brzih odgovora na traženja i zahtjeve dionika. Smith izlaganje o ovoj strategiji završava iznošenjem dvojbe o njezinoj etičnosti i postavlja pitanje u kojem trenutku višeznačnost postaje obmana, pod kojim je uvjetima, ako takvi uopće postoje, etično na izravno pitanje odgovarati izbjegavanjem izravnog odgovora.

### 3.4. Postkrizni period

Neovisno o njezinoj vrsti, trajanju ili šteti koju je stvorila, svaka kriza dođe do svojeg kraja. Coombs (2012, 169) upozorava kako kraj krize ne označava i kraj posla za krizni tim, odnosno menadžment koji je u ime organizacije upravljao krizom. Pritom objašnjava dva ključna zadatka koje je potrebno realizirati u ovoj fazi: (1) evaluirati sve poduzete aktivnosti i napore za vrijeme trajanja krize i (2) nastaviti s nadgledanjem svih uzroka i posljedica netom završene krize, što uključuje završetak započetih istraga i osiguravanja potrebnih i ažuriranih informacija dionicima koji još uvijek imaju potrebu biti informirani, odnosno znati sve što se događa.

S druge strane, Ulmer, Sellnow i Seeger (2010, 304) ističu kako brojni teoretičari u okviru svog istraživačkog rada na području postkrizne faze kriznog komuniciranja naglasak stavljaju na smanjivanje utjecaja raznih prijetnji imidžu organizacije. Njihovo viđenje aktivnosti koje organizacija treba poduzimati u ovoj fazi temelji se na pristupu koji počiva na velikom potencijalu za započinjanje optimističnog diskursa koji će stvoriti viziju oporavka organizacije. Imidž nedvojbeno igra veliku ulogu za organizacije u krizi, ali ovi autori ističu kako svaka kriza otvara i priliku organizacijama, i to u četiri ključna smjera:

1. Organizacijskom učenju.
2. Etičkoj komunikaciji.
3. Perspektivnoj umjesto retrospektivne vizije.
4. Uspostavljanju ispravne organizacijske retorike.

Appelbaum i dr. (2012, 296) pak analiziraju načine na koje se organizacije najčešće ponašaju u postkriznom razdoblju. Oni pišu kako su različiti istraživači utvrdili da ponašanje organizacija u ovoj fazi uvelike ovisi o njihovoj sposobnosti učenja iz krizne situacije. Kako bi poduprli svoje stajalište, oni citiraju Mitroffa i Linstonea (1996) koji kažu kako organizacije koje su na odgovarajući način pripremljene za suočavanje sa zahtjevnim izazovima pred koje ih postavljaju krize, u smislu vlastite pripreme za krizu, ali i mogućnosti učenja iz prošlih kriznih situacija. Mitroff i Linstone su formulirali i dvije vrste specifičnog odgovora organizacija u postkriznoj fazi upravljanja kriznim situacijama. *Izostanak odgovora* je prva vrsta reakcije koja se događa kad unutar organizacija prevlada birokratska inercija koja blokira promjene i sije sjeme budućih i još kompleksnijih kriza. Appelbaum i dr. ovdje također citiraju spoznaje studije na malim tvrtkama koju su proveli Alesch i dr. (2002), a koja je pokazala da je stupanj do kojeg vlasnici tvrtki prepoznaju posljedice krize i sukladno tome adaptiraju svoje djelovanje, ključan

za opstanak takvih tvrtki na tržištu. On dalje navodi kako su one tvrtke koje su i nakon krize nastavile voditi poslovanje po starom, ne pripremajući se i vodeći se strateškim pristupom kriznom upravljanju vrlo često propadale. Appelbaum i dr. ističu kako je prema njihovom viđenju ovaj pristup bio dominantan među brojnim tvrtkama koje su se suočile s propašću za vrijeme velike financijske krize. Vjerujući da su prevelike da bi ih bilo kakva kriza ugrozila, tvrtke su vjerovala da nije potrebno poduzeti nikakve velike promjene niti zaokrete u svom poslovanju. Druga je vrsta reakcije prema ovim autorima kada organizacije poduzmu odgovore, ali nemaju dovoljno iskustva da to naprave učinkovito. Appelbaum i dr. objašnjavaju kako se ove situacije događaju zbog propuštanja organizacija da nauče odgovarajuće lekcije iz kriza. Posljedična implementacija neisprobanih aktivnosti, čak i u situacijama kad organizacije prepoznaju potrebu za promjenama, može ili povećati njihovu otpornost ili organizaciju učiniti dodatno ranjivom te tako ugroziti njezinu buduću prilagodbu problemima koje izazivaju krize.

Govoreći iz praktične perspektive upravljanja krizom, Luecke (2005, 165) ističe kako postkrizna faza započinje službenim *proglasavanjem završetka krize*, što je zadatak prve osobe organizacije, čime ona i službeno daje do znanja da se organizacija vraća normalnim i uobičajenim poslovnim aktivnostima. Luecke naglašava kako svi važniji poslovni događaji zahtijevaju svojevrsan osjećaj završetka, a poslovne krize nisu ništa drugačije. Vođa kraj krize treba objaviti na sastanku cijele organizacije, putem web stranice ili nekog drugog prikladnog medija. Luecke dodaje i kako je u malim ili srednjim tvrtkama poželjno i preporučeno posjetiti svaku organizacijsku cjelinu zasebno, a ako je organizacija izašla iz krize bez prevelikih gubitaka ili čak pobjedom, čak razmisliti o nekom obliku zajedničke proslave. Pritom naglašava kako upravljači ne smiju zaboraviti zahvaliti ljudima koji su im pomogli prebroditi krizu.

Coombs (2012, 180) dalje objašnjava kako zaduženja kriznog tima ne završavaju službenim završetkom krize. On dapače naglašava kako se aktivnosti kriznog tima mogu podijeliti u tri osnovne skupine. Nastavak komunikacije prva je aktivnost koja označava imperativ održavanja i nastavka komunikacije sa svim dionicima organizacije, sve s primarnim zadatkom njihova informiranja o krizi čak i nakon što je ona završila. Osim pukog informiranja, važan element komunikacije s dionicima jest i pružanje objašnjenja o tome koje su promjene načinjene u poslovanju organizacije s ciljem sprječavanja budućih kriza i pogotovo o tome kako one u praksi funkcioniraju. Coombs u sklopu ove aktivnosti posebno naglašava iskazivanje počasti žrtvama kao važan način pokazivanja kako je organizaciji zaista stalo do onih koji su pretrpjeli najteže posljedice krize, pogotovo ako je u sklopu krize bilo ljudskih žrtava. Suradnja s

istražiteljima druga je aktivnost koja se očekuje od kriznog tima. Neovisno o tome radi li se o internom istražnom timu organizacije ili o istražnom timu policije ili drugih zakonskih organa, od kriznog se tima očekuju odgovori o uzrocima krize i tko je za nju odgovoran. Posljednja aktivnost koju Coombs ovdje navodi jest nadgledanje krize i nakon njezina završetka, čak i ako ona ne proizvodi nikakve daljnje posljedice. Praćenje krize podrazumijeva budno nadgledanje faktora koji su je uzrokovali, a sve zbog sprječavanja njezine ponovne eskalacije. Ovaj korak Coombs opisuje kao prelijevanje postkriznog u pretkrizni period nove krize budući da je ovu aktivnost moguće poistovjetiti s najobičnijom detekcijom signala krize (Ibid, 183).

Analizirajući što organizacije najčešće čine po proglašavanju krize završenom, Appelbaum i dr. (2012, 298) citiraju i Colvina (2009) i Mainardia i dr. (2008) koji su izolirali neke od najčešćih poslovnih aktivnosti koje slijede po službenom povratku poslovanja u normalne okolnosti. Rezanje troškova često je jedna od prvih protukriznih mjera koje su menadžeri skloni poduzeti, a što može dovesti do povećanja profita te tako nadomjestiti gubitke koje je organizacija utvrdila. Fokusiranje na temeljnu djelatnost organizacije sljedeća je aktivnost koja podrazumijeva osnaživanje same srži organizacije te istodobno uštedu vremena koja se dotad trošila na različite aktivnosti koje nisu pridonosile poslovnom rezultatu organizacije i koje su skretale pozornost menadžmenta s ostvarivanja zapaženih rezultata. Otpuštanja su treća najčešća aktivnost. Appelbaum i dr. pišu kako sistematična redukcija broja radne snage podrazumijeva svjesno pokrenut niz aktivnosti kojima organizacija teži unaprijediti vlastitu učinkovitost i svoj poslovni rezultat. Za svoj rezultat ova aktivnost ima izravan utjecaj na troškove, procese i zaposlenike organizacije, sve s pretpostavkom da njezine moguće negativne implikacije imaju osnovni cilj unaprjeđenje kvalitete poslovanja organizacije. Osnaživanje interne strukture organizacije znači unaprijediti kvalitetu menadžmenta i kadra, unaprjeđujući poslovne procese i ulažući mnogo više vremena u razvoj inovacija i obnovu strukture, što će dugoročno osnažiti sposobnosti organizacije da se suoči s budućim krizama. Posljednja aktivnost je iskorištavanje prilika. Appelbaum i dr. objašnjavaju kako za vrijeme krize, kad su konkurenti potpuno zaokupljeni svojim poslovnim preživljavanjem, dobro pripremljene organizacije mogu poduzeti aktivnosti koje će osnažiti i unaprijediti njihovu poziciju na tržištu, kao što je lansiranje novih proizvoda i usluga, preuzimanje drugih tvrtki, ulazak u partnerstva koja će unaprijediti operacije, kao i angažman odabranog osoblja koje je konkurencija otpustila.

### **3.4.1. Evaluacija posljedica krize i poduzetih aktivnosti**

Sagledavajući pozitivne aspekte kriznih situacija, brojni autori poput Pauchanta i Mitroffa (1992, 158) ističu kako je jedan od ključnih afirmativnih elemenata svake krize koja traje izvrsna prilika za učenje. Coombs (2012, 169) nadopunjuje ovu tvrdnju viđenjem Bartona (2001) koji objašnjava kako je jedan od ključnih elemenata učenja provođenje evaluacije na dva različita načina. Prvi način podrazumijeva analizu i ocjenjivanje uspješnosti aktivnosti kojima je organizacija odgovorila na krizu, ispitivanje učinkovitosti kriznog plana i njegove provedbe, pri čemu krizni tim analizira svaku poduzetu aktivnost i korisnost svake preporuke u kriznom planu. Drugi način na koji se provodi evaluacija jest procjena mjere do koje je kriza utjecala na poslovanje organizacije, odnosno štete koju je ona prouzročila. Coombs citira i Sena i Egelhofa (1991) koji objašnjavaju kako između ova dva načina postoji izravna prirodna veza, pri čemu bi stvarna šteta od krize trebala biti manja od predviđene štete ako su krizne aktivnosti bile uspješne i učinkovite. Dapače, šteta uzrokovana krizom pruža vrlo mjerljive indikacije uspjeha ili neuspjeha kriznog tima i njihovih poduzetih aktivnosti (Ibid, 170).

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 213) također ističu kako bi se u razumnom periodu od završetka krizne situacije krizni tim trebao sastati s ciljem evaluacije upravljanja aktivnostima za obuzdavanje krize. Osim samog sastajanja, oni ističu izraženu potrebu za stvaranjem pisanih bilješki koje će predstavljati službenu analizu i procjenu poduzete interne i eksterne komunikacije. Te bilješke također bi trebale obuhvatiti i evaluaciju koja će pokazati kako je organizacija komunicirala s medijima, kao i medijskog izvještavanja te načina kako su mediji portretirali organizaciju za vrijeme krize. Crandall, Parnell i Spillan ističu kako je izrazito važan segment procesa evaluacije njegovo pravilno dokumentiranje, sve kako bi materijali kasnije mogli biti ponovno iskorišteni i analizirani za pripremu organizacije na druge krize koje će slijediti. Oni zaključuju kako bi konačan proizvod procesa evaluacije trebali biti revidirani planovi koji će se u budućnosti moći iskoristiti za sve buduće krizne reakcije (Ibid, 214).

### 3.4.1.1. Evaluacija učinkovitosti poduzetih kriznih aktivnosti

Mitroff, Harrington i Gai (1996, 46) objašnjavaju kako je uspješnost kriznog djelovanja primarno funkcija kvalitetnog kriznog plana i sposobnosti kriznog tima da ga upotrijebe na pravi način. Neuspjeh kriznih timova u tom slučaju može podrazumijevati potpunu neučinkovitost kriznih planova u smislu da predviđene aktivnosti nisu primjenjive u samoj praksi kriznih situacija ili da ih krizni timovi ne realiziraju na ispravan način. Oni dalje objašnjavaju kako organizacije moraju shvatiti izvor, odnosno razlog svog neuspjeha ako iz njega žele izvući kvalitetne pouke za budućnost te postavljaju logično pitanje kako će organizacija naučiti određene lekcije ako ne zna što je zapravo napravila dobro, a što loše. Čak štoviše, oni objašnjavaju kako postoje određeni strukturalni čimbenici poput tehnologije ili infrastrukture koji mogu unaprijediti ili unazaditi učinak na području obuzdavanja krize. Oni zaključuju kako je potrebno obraditi sve aspekte koji djeluju na učinkovitost kriznog upravljanja kako bi se na adekvatan način utvrdile snage i slabosti cijelog sustava.

Kao jedan od prvih elemenata evaluacije uspješnosti kriznih aktivnosti, Coombs (2012, 170) navodi prikupljanje podataka. Uz već spomenutu potrebu konstantnog bilježenja spoznaja i aktivnosti o samoj krizi još za njezina trajanja, Coombs ovdje objašnjava kako podaci iz ove kategorije uključuju povratne reakcije i informacije od dionika organizacije, indikatora poslovne uspješnosti organizacije za vrijeme krize, komentara na internetu i medijskog izvještavanja. I Luecke (2005, 167) također ističe pravilno prikupljanje i pohranjivanje dokumentacije vezane uz rješavanje i obuzdavanje krize kao jedan od ključnih zadataka kriznih menadžera i kriznih timova po završetku krize. Luecke navodi kako svaka kriza iza sebe ostavlja određenu dokumentaciju, a najčešće upravo ona sadržava vrlo korisne informacije poput obavijesti o neusklađenosti koju je izdalo neko tijelo izvršne vlasti, rezultata testiranja proizvoda koji su navodno izazvali štetu, kriznoga plana djelovanja, popisa poduzetih aktivnosti, primjeraka priopćenja za medije, izrezaka iz novina, popisa članova kriznog tima i ostalih sudionika, zapisnika sastanaka kriznog tima, kopija plaćenih računa za troškove izazvane krizom i službenih procjena štete nakon provedenih aktivnosti. Luecke ističe kako svi ti dokumenti imaju veliku važnosti i potrebno ih je prikupiti i pohraniti, budući da oni predstavljaju izvor iz kojeg će organizacija i krizni tim moći učiti, a upravo je učenje ono što organizaciju čini jačom.

Drugi element u segmentu evaluacije uspješnosti poduzetih aktivnosti prema Coombsu je organizacija i analiza materijala o kriznim aktivnostima. Nakon prikupljanja različitih

materijala i podataka potrebno ih je pažljivo i temeljito organizirati. Coombs naglašava kako je za krizne timove i krizne menadžere kvalifikacija „dobro“ ili „loše“ izvedene aktivnosti jednostavno preopćenita te da je ključ za korisnu i učinkovitu evaluaciju specifičnost (2012, 171). Mitroff, Harrington i Gai (1996, 47) na ovom tragu navode čitav niz smjernica koje mogu pomoći u učinkovitom organiziranju i analiziranju podataka. Tako oni predlažu kriznim timovima da koriste četiri osnovne krizne varijable u segmentiranju i analiziranju snaga i slabosti organizacija u kriznim situacijama. Vrsta krize prva je varijabla koja pretpostavlja utvrđivanje za koje je vrste krize tim bio spremniji i učinkovitiji u svojem odgovoru. Usporedba kvalitete reakcije organizacije s vrstom krizne situacije pružit će uvid na koje od njih staviti naglasak u budućoj pripremi. Isti pristup moguće je primijeniti i kod faza razvoja krize, što može otkriti u kojoj je fazi organizacija najbolje, odnosno najlošije reagirala i u kojem je segmentu potrebno uložiti dodatne napore da bi se slabosti neutralizirale. Sistemi su treća varijabla koja podrazumijeva tehnologiju, ljudski faktor, infrastrukturu, kulturu, emocije i vjerovanja. Mitroff, Harrington i Gai ističu kako ove varijable odražavaju samu prirodu kriznog upravljanja, budući da je njihova evaluacija najprikladnija i tijekom samog pretkriznog perioda u kojem se organizacije pripremaju za moguće krize. Pritom je poželjno da krizni tim u ime organizacije identificira ključne systemske greške prije nego se kriza zaista i dogodi. Posljednju varijablu predstavljaju reakcije dionika zahvaćenih krizom, odnosno definiranje kako su se osjećali zbog poduzetih aktivnosti organizacije. Jednostavno ispitivanje njihova mišljenja o aktivnostima koje je organizacija poduzela da spriječi krizu može jasno utvrditi kojim su potezima organizacije vjerovali, a koje su ocijenili potpuno nepotrebnima. Coombs (2012, 173) zaključuje kako je, neovisno o načinu na koji se podaci analiziraju, ključno identificirati specifične snage i slabosti kriznoga plana, učinkovitosti kriznoga tima te strukturalne učinkovitosti same organizacije.



### 3.4.1.2. Evaluacija posljedica krize

Svaka kriza, neovisno o njezinoj vrsti, trajanju ili intenzitetu uzrokovat će određenu razinu štete za organizaciju. Pearson i Clair (1998, 67) na ovom tragu navode kako svaka aktivnost čiji je cilj obuzdavanje posljedica krize rezultira određenom razinom uspjeha ili neuspjeha. Dapače, oni ističu kako čak i kad organizacija uspješno preživi kriznu situaciju te uspješno provede cijeli ciklus organizacijskog učenja koji dovede do određene razine unaprjeđenja organizacijskog sustava, uvijek će postojati elementi koje je bilo moguće bolje realizirati i koji su doveli do određene razine štete. Oni citiraju Lagadeca (1990) koji ističe kako različiti utjecaji krize na poslovanje i djelovanje organizacije nikad nisu bili intenzivniji, a kako je mjerljiva šteta od različitih incidenata i kriza sve jača, neovisno o tome na koji je način nastala.

S druge strane Barton (2001, 39) objašnjava kako različite aktivnosti kriznog upravljanja i komuniciranja pomažu organizaciji da se zaštiti od različite štete koju može prouzročiti kriza. On također objašnjava kako organizacija može pretrpjeti štetu u smislu oštećivanja njezinih različitih resursa i segmenata poput ljudi, reputacije i, naravno, financija. Kriza će organizaciji zasigurno prouzročiti različite vidove štete, a jedan od glavnih zadataka u posljednjoj fazi procesa kriznog upravljanja jest utvrđivanje razmjera nastale štete. Coombs (2012, 173) piše kako aktivnosti koje bi utvrdile koliko su poduzeti koraci uspješni spriječiti nastajanje štete za organizaciju trebaju podrazumijevati više faktora. Pri definiranju što znači financijska šteta za organizaciju Coombs se oslanja na gledište koje su formulirali Baucus i Baucus (1997), a koji su financijske faktore označili kao zaradu po dionici, cijenu dionice, prodaju i tržišni udio.

Reputacijske faktore Coombs dovodi u vezu s percepcijom organizacije, i to kroz tri elementa; razlike između reputacije koju je organizacija imala prije krize i reputacije kakvu ima nakon završetka krizne situacije, medijsko izvještavanje o krizi i informacije o krizi koje su prisutne na internetu te povratne informacije koje je organizacija dobila od svojih dionika. Sve tri komponente podrazumijevaju potrebu za kontinuiranim mjerenjem reputacije koje organizacija može provoditi na različite načine. Ljudski faktor analize štete odnosi se na ljudske žrtve krize koja podrazumijeva smrt, ozljede i različito remećenje rutine djelatnika ili članova organizacije za koji je dobar primjer evakuacija. Coombs za sve faktore koji imaju obilježje ljudskih navodi kako ih je moguće mjeriti prema ključu kvantitete i intenziteta. On u ovu skupinu ubraja i štetu prouzrokovanu okolišem budući da on često podrazumijeva smrt i ozljede (Ibid, 175). Sekundarni financijski faktori još su jedna kategorija o kojoj je potrebno voditi računa budući da oni redovito negativno utječu na financijsko stanje organizacije. Ova kategorija štete

podrazumijeva različite pravne procese, financijske kazne, sudske troškove. Egelhof i Sen (1991, 450) kao jedan od također mogućih neizravnih financijskih troškova kao posljedice krizne situacije ističu promjenu zakonskih propisa ili odredaba koje mogu utjecati na smanjenje prihoda koje organizacija ostvaruje iz nekog izvora. Medijski okvir Coombs opisuje kao uspješnost organizacije u plasiranje svoje strane priče o krizi u medije. Ovaj element podrazumijeva točne i precizne informacije o tome što se zaista dogodilo, način na koji je organizacija reagirala i sama interpretacija krizne situacije kako ju je prikazala organizacija. Ovaj se segment može mjeriti na način da se uspoređuje količina informacija koju je za vrijeme krize u medije plasirala organizacija s količinom informacija koju su plasirali njezini kritičari. Drugi parametar Coombs opisuje kao točnost i istinitost informacija o krizi u medijima. Posljednji faktor za mjerenje štete Coombs opisuje kao trajanje krize u medijima. Objašnjavajući ovaj faktor, on citira razmišljanje Higbee (1992) koji naglašava kako je jedna od temeljnih postavki kriznog upravljanja i komuniciranja što je prije moguće krizu izbaciti iz medija. To se može izvesti kad kriza prestane biti zanimljiva i izgubi svoju relevantnost. Ovom razmišljanju Coombs dodaje kako je to najjednostavnije učiniti osiguravanjem svih informacija i činjenica dionicima organizacije koji, uvjereni da barataju svim informacijama, gube interes za krizu koja time postaje notorna i nezanimljiva (2012, 176).

### **3.4.2. Implementacija elemenata organizacijskog učenja**

Argyris i Schon (1978, 8) definirali su organizacijsko učenje kao proces detektiranja i ispravljanja pogrešaka u sustavu upravljanja organizacijom koji nastoji unaprijediti proces upravljanja oslanjajući se na iskustva koja je organizacija u prošlosti imala u sličnim situacijama. Crandall, Parnell i Spillan (2014, 225) ovu tezu dovode u kontekst kriznog komuniciranja i upravljanja objašnjavajući kako se učenje treba odvijati kad se organizacija suoči s krizom. Oni također objašnjavaju kako ne treba podrazumijevati kako će se učenje samo po sebi dogoditi nakon krize, budući da neke organizacije nisu u stanju učinkovito učiti iz različitih situacija. I Weick (2001, 177) promišlja u ovom smjeru zaključujući kako odgovaranje organizacija na krize najčešće podrazumijeva frazu „spreman, ciljaj, pali,“ kojom želi istaknuti kako organizacije ne znaju koliko je njihovo odgovaranje na krizu uistinu učinkovito dok se jasno ne počnu uviđati prve posljedice odgovora ili reakcije koju je organizacija poduzela. Sellnow i Seeger (2013, 76) ističu kako postoji više teorija koje se nastavljaju na Weickovo viđenje ovog procesa. Ove teorije oni nazivaju teorijama

komunikacije i ishoda kriza, a navode kako one pretpostavljaju da se pozitivne promjene unutar organizacijskih sustava događaju kao posljedice kriznih situacija. Kako bi se pozitivne promjene zaista i dogodile, Sellnow i Seeger ističu kako je potrebno da organizacije iskoriste povratne informacije koje prikupe nakon kriznih situacija kako bi unaprijedile vlastite reakcije u kriznim situacijama s kojima će se suočiti u budućnosti (Ibid). Osim teorijskog sagledavanja ovog procesa, Ulmer, Seeger i Sellnow (2009, 305) naglašavaju i priliku koju krize stvaraju organizacijama, a koje se odnose na moguće konfrontiranje svojih problema ili nedostataka te pritom citiraju Sitkina (1996) koji ističe kako je neuspjeh sastavni dio procesa učenja za organizacije te Mittelstaedta (2005) koji sugerira kako je učenje identificiranja pogrešaka na analitičan i pravodoban način često osnovna razlika između uspjeha i neuspjeha. Osim identifikacije pogrešaka, Coombs (2012, 178) objašnjava kako od lekcija koje organizacija može naučiti nema nikakve koristi ako se one ne mogu iskoristiti da se spriječi pogreška ili proizvede uspjeh. On citira Pearsona i Mitroffa (1993) uvode pojam organizacijske memorije kao svojevrsnog repozitorija znanja koje organizacija posjeduje. Pearson i Mitroff objašnjavaju kako organizacije, kao i ljudi, mogu arhivirati informacije i znanje za kasniju upotrebu. Pritom niti jedna kriza ne smije proći a da se izravno iskustvo, katkad bolno, ne iskoristi za učenje koje je često bolje od bilo kojeg scenarijskog pristupa.

Osim samog definiranja organizacijskog učenja, brojni autori analiziraju vrste ovog procesa. Tako Simon i Pauchant (2000) objašnjavaju kako postoje tri vrste organizacijskog učenja. Bihevioralno učenje najjednostavniji je oblik učenja budući da se promjene ne internaliziraju od strane članova organizacije, već se one prepuštaju eksternim silnicama poput pravila, regulacije ili tehnološkim sustavima. Paradigmsko učenje podrazumijeva i promjene od strane vanjskih dionika i one potaknute od same organizacije. Sistemsko učenje pak podrazumijeva da organizacije uče i prije nego kriza nastupi, što omogućuje da se ona spriječi i prije njezina nastajanja. Simon i Pauchant dalje objašnjavaju kako organizacije koje teže brzom i učinkovitom obnovi teže paradigmskom ili sistemskom učenju kako bi izbjegli situaciju da vanjski čimbenici poput regulatornih agencija na silu primjenjuju različite elemente učenja. Bihevioralno učenje sugerira kako se organizacija susreće s određenim zaprekama procesu učenja i kao posljedicu takvoj situaciji treba vanjsku potvrdu kako se učenje zaista događa (cit. pr. Ulmer, Seeger, Sellnow, 2009, 305). Klasifikacijom organizacijskog učenja bavili su se i Argyris i Schon (1978) koji su definirali dvije vrste učenja (cit. pr. Crandall, Parnell i Spillan, 2014, 225). Učenje jednostrukog prstena podrazumijeva detekciju i ispravljanje pogrešaka bez promjene osnovnih i temeljnih normi organizacije. Coombs nadopunjuje objašnjenje ove vrste

učenja tezom kako ono podrazumijeva situaciju u kojoj se uočena i ispravljena pogreška dopušta organizaciji da nastavi svoje postojeće djelovanje i postupanje s ciljem ostvarenja svojih poslovnih ciljeva. On dalje slikovito uspoređuje ovu vrstu učenja s termostatom koji uči kada je prevruće ili prehladno te potom posljedično uključuje ili isključuje grijanje. Termostat može provoditi tu aktivnost budući da je u mogućnosti primiti informacije o temperaturi u predmetnoj prostoriji te potom poduzeti korektivnu aktivnost (2012, 180). S druge strane, učenje dvostrukog prstena podrazumijeva detekciju i korekciju neke pogreške, ali i promjenu osnovnih i temeljnih normi koje određuju djelovanje organizacije. Argyris i Schon (1978) objašnjavaju i kako se ovakva vrsta učenja najčešće događa nakon procesa detaljnog i pažljivog razmatranja situacije. Nadalje, ovakva vrsta učenja podrazumijeva i promjenu organizacijske kulture i kognitivnog uređenja organizacije. Stead i Smallman (1999, 5) naglašavaju kako ovakva vrsta učenja podrazumijeva potpunu promjenu načina na koji organizacija doživljava svijet oko sebe i svoju okolinu, što dovodi do stajališta pojedinaca koji upravljaju organizacijom kako se neka situacija može dogoditi i njihovoj organizaciji. Crandall, Parnell i Spillan zaključuju kako je jedno od glavnih obilježja ovog učenja nestajanje stava kako je organizacija otporna na sve vrste kriznih situacija s kojima se može suočiti (2014, 227).

Sellnow i Seeger (2013, 78) detaljno su analizirali i ukupno tri faze procesa učenja kroz koji organizacije prolaze. Iskustvo je prva faza koja podrazumijeva priliku da organizacije provedu odgovarajuću evaluaciju vlastitog djelovanja za vrijeme krize, i to na svim razinama. Ponovnim prebrojavanjem aktivnosti poduzete prije krizne situacije i analizom učinka organizacije za vrijeme krize organizacije se mogu prilagoditi i učvrstiti svoju otpornost. Sellnow i Seeger pritom razlikuju:

1. Izravno iskustvo koje podrazumijeva konfrontiranje krizne situacije putem postkriznog oporavka, učenje kroz koje zahtijeva odgovarajuću visoku razinu izdržljivosti i kompetencije,
2. Neizravno iskustvo koje podrazumijeva pažljivo opažanje izravnog iskustva iz kriznih situacija koje su proživjele slične organizacije, čime je moguće utvrditi kako određene strategije vode uspjehu, a neke druge neuspjehu.

Smisljena promjena druga je faza koja se događa u trenucima kad se pogreške promatrane kroz iskustvo analiziraju i dijele kroz cijelu organizaciju, sve s ciljem inspiriranja i poticanja promjena u rutinskim procedurama. Roux-Dufort (2000, 26) ističe kako mnoge organizacije podliježu napasti da krizu nažalost promatraju kao tek odstupanje tijekom kojeg je prioritet što

prije povratiti „status quo“, prije nego istražiti mjeru do koje kriza predstavlja privilegirani trenutak u kojem se stvari doživljavaju drugačije nego inače. Sellnow i Seeger citiraju i Larssona (2010) koji objašnjava kako se ova faza bazira na objašnjenjima i učenju na kompetencijama i vještinama. Kako bi ostvarila ove pretpostavke, Larsson objašnjava da organizacija mora poduzeti kritičku znanstvenu evaluaciju od strane neovisnih procjenitelja krize i istraživača čiji će rad rezultirati razvojem novih kriznih upravljačkih tehnika (cit. pr. Sellnow i Seeger, 2013, 79). Sellnow i Seeger također zaključuju kako promjene koje organizacija mora poduzeti u ovoj fazi mogu utjecati na njezinu organizacijsku strukturu ili promjena može biti glede stava organizacije spram određenih pitanja (Ibid, 80). Konačno, posljednja faza organizacijskog učenja jest zarastanje, koju Ulmer, Seeger i Sellnow (2003, 148) opisuju kao višeznačnu dimenziju procesa učenja koje dopušta dionicima da se rekonstruiraju i nastave normalno djelovati nakon krize. Oni dalje objašnjavaju kako se ova faza sastoji od tri elementa: objašnjenja zašto se i kako kriza razvila, što omogućuje jasno definiranje tko je odgovoran za krizu te kapaciteta organizacije za preveniranje sličnih situacija u budućnosti, zaboravljanja krize, odnosno zamjenjivanje osjećaja hitnosti, anksioznosti i gubitka s pozitivnim emocijama poput strpljenja, samopouzdanja i optimizma te (3) prisjećanja ključnih elemenata krize koje povećava otpornost organizacije na slične događaje u budućnosti. Veil, Sellnow i Heald (2011, 177) zaključuju kako kontinuirana refleksija na ključne elemente krize dodatno kristalizira naučene lekcije, što sve dodatno pozitivno utječe na emocionalno i strukturalno zarastanje te promjene stavova organizacije.

Kompleksan proces poput onog organizacijskog učenja neminovno se susreće i s određenim poteškoćama i barijerama. Tako Elliot, Smith i McGuinness (2000, 18) kao ključne barijere ovom procesu opisuju rigidnost ukorijenjenih uvjerenja, vrijednosti i pretpostavki, neučinkovitu komunikaciju i informacijske poteškoće, neuspjeh u prepoznavanju sličnih ili identičnih situacija koje su se dogodile drugim organizacijama, lošu prilagodbu organizacije, minimalizaciju prijetnji i promjena u okruženju, kognitivno sužavanje i fiksiranje na određene događaje, centraliziranje ekspertize unutar organizacije, negiranje i zanemarivanje vanjskih sudionika kriznih situacija, manjak organizacijske odgovornosti i fokusiranost na jednostruko učenje. Barijerama organizacijskog učenja bavili su se i Crandall, Parnell i Spillan (2014, 243) podijelivši ih u ukupno dvije skupine. Operativna promišljanja skupina su ograničenja koja oni opisuju kao pitanja povezana s dnevnim funkcioniranjem organizacije.

U ovu kategoriju oni ubrajaju tri parametra: pretjerano oslanjanje vodstava organizacija na unaprijed programirane odluke poput procedura koje dovode do teško promjenjivih rutina, informacijsku asimetriju koja se događa kad se slični incidenti koji podrazumijevaju istu tehnologiju događaju na širokom geografskom prostoru te ignoriranje malih izoliranih incidenata u sustavu organizacije koji se mogu nazivati i znakovima upozorenja koji često dovode do velikih havarija. Druga skupina barijera koju su definirali Crandall, Parnell i Spillan jesu organizacijska kulturalna promišljanja, sustav uvjerenja kroz organizaciju koji guše sve pokušaje da organizacija uči iz krizne situacije. I ova skupina podrazumijeva tri konkretne barijere:

1. Nepostojanje čvrste evidencije uspjeha u sustavu organizacije, što može dovesti do situacije da se menadžment osjeti nepobjedivim i nedodirljivim kad je kriza u pitanju.
2. Prisutnost kulture „traženja žrtvenog jarca“ koja krivca za krizu traži u nekom drugom izvan same organizacije.
3. Kultura njegovanja „statusa quo“ koji podrazumijeva težnju nečinjenja promjena koje mogu značajnije promijeniti način funkcioniranja organizacije te konačno
4. Činjenica kako je analiza neuspjeha bolna u svakom pogledu, a koja također podrazumijeva prisutnost negativnih emocija i osjećaja neuspjeha koja je neminovno povezana s odgovornosti određenih pojedinaca (Ibid, 247).

Konačno, Pearson i Clair (1998, 68) u svojem su se razmatranju organizacijskog učenja bavili pokazateljima uspješnosti. Tako su oni definirali tri moguća ishoda procesa organizacijskog učenja: neuspjeh, srednji uspjeh i uspjeh. Svaki su tih mogućih ishoda dalje razložili prema stupnju učenja, a s obzirom na učinak djelovanja organizacije i njezinog strateškog držanja spram kriznog menadžmenta. Pearson i Clair tako objašnjavaju da organizacije koje se uglavnom suočavaju s neuspjehom u kriznim situacijama jednostavno ne uspijevaju učiti iz prethodnih kriza s kojima su se suočavale. Takve organizacije često ponavljaju svoje pogreške i po prirodi su reaktivne te zbog toga nisu u mogućnosti učiti jer su gotovo uvijek u stanju iznenađenja ili nonšalancije. Neke će se organizacije suočiti s ograničenim stupnjem uspjeha u svojem reagiranju na krizu te određenim kapacitetom učenja. Za ove je organizacije određeni stupanj učenja moguć, ali njegove aplikacije vjerojatno će biti sporadične. Kao posljednji i idealan ishod organizacijskog učenja Pearson i Clair nazivaju terminom organizacija koja uči. Ove organizacije oni opisuju kao one koje iz kriznih situacija redovito izlaze jače i s minimalnom štetom, ponajprije zbog svoje spremnosti i sposobnosti da uče. Rezultat ove

spremnosti su politike i procedure koje se mijenjaju koliko je potrebno da bi se ukupan sustav unaprijedio, sve s ciljem da stečeno znanje pomogne organizaciji da u budućnosti reagira učinkovitije i uspješnije (Ibid, 69).

### **3.4.3. Analiza etičke podloge kriznog komuniciranja**

Brojni autori kao što su Bowen (2009), Pauchant i Mitroff (1992), Sellnow i Seeger (2011), Simola (2003) te Crandall, Parnell i Spillan (2014) povezuju problematiku etike i etičkih pitanja koja sa sobom povlači područje kriznog komuniciranja i upravljanja rizicima. Sellnow i Seeger (2013, 217) objašnjavaju kako krize gotovo uvijek na površinu izvlače pitanja poput namjere, uzroka, krivnje, odgovornosti, žrtava, poštenja i jednakosti. Ova dvojica autora citiraju i Johannesena (2001) koji pak ističe kako se etička pitanja pojavljuju kad god mogućnost nekog izbora ima potencijal utjecati na druge pojedince, njihovu dobrobit i mogućnost da samostalno donose odluke glede svoje budućnosti. Svoje objašnjenje o povezanosti etike i kriznog komuniciranja nastavljaju tvrdnjom i kako krize često stvaraju uvjete koji imaju izravna utjecaja na pojedince, skupine, pa i čitave zajednice. Oni ističu kako krizne situacije često podrazumijevaju povredu neke od čvrsto postavljenih društvenih vrijednosti poput osobne sigurnosti te moralne dužnosti da se druge zaštiti od moguće štete te zaključuju kako ponašanje, djelovanje i odgovor organizacije na kriznu situaciju itekako može otkriti osnovne vrijednosti kojim se organizacija vodi njezinim važnim dionicima i cjelovitoj javnosti s kojom ona ima potrebe komunicirati (Ibid).

Zaremba (2010, 137) u svojem viđenju povezanosti djelovanja organizacija u kriznim situacijama i etičke podloge tog djelovanja citira viđenje troje komunikacijskih stručnjaka koji se kriznim komuniciranjem bave u praksi. Prvi je stav Johna Scanlona (1994) koji objašnjava kako „pojedinci koji se najbolje ponašaju tijekom kriznih situacija nisu oni s najboljim planom djelovanja, već oni koji se u svojem postupanju vode vrijednostima“. Scanlon ovome dodaje i kako su, unatoč činjenici da su taktičke postavke vrlo važne u upravljanju kriznom situacijom, upravo vrijednosti te koje osiguravaju održivu logiku koja daje kredibilitet i dugoročnu koherentnost poslovnim postupcima organizacije.

Zaremba citira i stav koji je iznijela Cynthia Cooper (2008), a koja ponašanje organizacije za vrijeme krize povezuje s ljudskom prirodom, ljudima samima i izborima koje oni čine. Cooper ističe kako „ono pokazuje na koji način moć i novac mogu promijeniti ljude i koliko je

jednostavno racionalizirati, prepustiti se strahu i ustuknuti pred pritiskom i zastrašivanjem“. Ona dalje objašnjava i kako ti postupci govore o važnosti življenja jednog integriteta i donošenja odluka kojih će se organizacije i pojedinci koji ih vode moći prisjetiti bez žaljenja što su ih donijeli. Konačno, Zaremba spominje i stav koji je iznio Roger S. Fine (1995), a koji tvrdi kako „ljudi kažu kako su one situacije koje su završile dobro morale imati unaprijed kvalitetno postavljen plan kriznog komuniciranja“. Fine ističe kako je nekad zaista dovoljno voditi se poslovnim *credom* organizacije koji će osiguravati da sve aktivnosti budu uokvirene u prihvatljive i pozitivne etičke norme djelovanja i komuniciranja. Zaremba, sažimajući razmišljanja ovih praktičara, zaključuje kako etika nedvojbeno utječe na proaktivno krizno komuniciranje, baš kao i ponašanje organizacije nakon što su krize s kojima su bile suočene završile. Etika kao faktor utječe na krizno komuniciranje iz dvije vrste razloga: praktičnih, koji sugeriraju kako etično ponašanje može spriječiti da se neka kriza uopće i dogodi organizaciji te moralnih, koji su savršeno jasni svakoj osobi koja cijeni istinu i koju vrijeda bilo koja vrsta prijevara (Ibid, 138).

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 270) ističu kako je etičku komponentu potrebno implementirati u krizno komuniciranje već kroz sustav strateškog planiranja i pripreme za kriznu situaciju. Oni objašnjavaju kako bi proces strateškog planiranja trebao uključivati generiranje različitih inicijativa kojima je cilj unaprijediti ukupnu etičku klimu unutar organizacije, što može bitno umanjiti izloženost i ranjivost organizacije na krizne situacije koje u svojem korijenu imaju različite razloge povezane s etikom. Ova tri autora navode kako bi naponi organizacije za umanjene mogućnosti pojave krize uzrokovane neetičnim ponašanjem trebali biti poduzeti u ukupno četiri smjera.

Entuzijizam spram treniranja kriznog menadžmenta podrazumijeva nečinjenje pogreške zanemarivanja kvalitetne pripreme za krizne situacije različite vrste. Pritom u ovom segmentu nije dovoljno zadovoljiti formu kroz pripremu kriznog tima ili kriznog komunikacijskog plana već je potrebno da sve te pripremne napore prati odgovarajuća razina entuzijazma, koji često dolazi ako vodstvo organizacije zaista pokazuje kako ozbiljno drži do kvalitetne pripreme u ovom segmentu.

Etička kultura organizacije drugi je smjer koji ističu Crandall, Parnell i Spillan (Ibid, 271). Ovaj smjer počiva na jednostavnoj premisi kako je najbolji pristup rješavanju etičke krize uopće sprječavanje da se ona dogodi. Oni citiraju Heinemana (2007) i Vallarija (2007) koji oboje ističu kako je etičko djelovanje organizacije uvelike determinirano od strane organizacijske



kulture. Detektiranje kako je neka kriza zapravo uzrokovana neetičnim djelovanjem organizacije koje je pak potaknuto takvom organizacijskom kulturom nedvojbeno će za svoju posljedicu imati potrebu njezine promjene, što je izrazito težak proces koji zahtijeva utjecanje na duboko ukorijenjen vrijednosni sustav koji se tijekom dugog vremena formirao unutar organizacije.

Treći je smjer poštivanje pozitivnih regulativnih propisa koji očito postoje s ciljem zaštite zaposlenika, potrošača i lokalne zajednice. Unatoč pozitivnim namjenama ovih propisa, njihovo ignoriranje i zaobilaznje od strane organizacija vrlo često samo po sebi podrazumijeva neetično ponašanje od strane vodstava organizacija ili drugih ključnih zaposlenika organizacije.

Konačno, postojanje industrijskih standarda posljednji je smjer koji podrazumijeva određene smjernice koje sugeriraju provođenje određenih praksi poput kontrole kvalitete ili sigurnosnih standarda. Crandall, Parnell i Spillan pritom ističu kako je čest slučaj da općenite smjernice za etično djelovanje i poslovanje organizacija formuliraju strukovna udruženja koja istodobno često od organizacija koje djeluju unutar njihova okrilja formalno zahtijevaju da i same imaju službene dokumente koji će regulirati standarde njihova etičkog poslovanja (Ibid, 273).

Analizirajući samu komunikaciju organizacija za vrijeme krize iz etičke perspektive, Seeger (1997, 47) ističe kako je jedno od fundamentalnih obilježja koje bi komunikacija za vrijeme krize trebala imati odgovornost. Seeger odgovornost vidi kao općenit etički princip i koncept koji se referira na činjenicu kako pojedinci i skupine imaju moralnu obvezu i dužnost prema drugima, ali i prema etičkim kodeksima, standardima i tradicijama. On dodatno pojašnjava kako se odgovornost odnosi na pojedinca ili stvar koji su uzrokovali ishod neke situacije te također zaključuje kako kad netko slobodno i bez ograničenja donese neku odluku koja će dovesti do određene posljedice, onda ta osoba snosi i nedvojbenu odgovornost za te posljedice.

Sellnow i Seeger (2013, 224) čak citiraju i Maxa Webera koji ističe kako su različiti sustavi najčešće vrlo racionalni u situacijama kad su regulirani i uokvireni nekom vrstom formalnih pravila. Na ovom tragu razmišlja i Bowen (2007, 6) koja inzistira na visokoj razini odgovornosti organizacija u njihovu djelovanju, što od njezina komunikacijskog osoblja zahtijeva razumijevanje i znanje mnogo šire od samih odnosa s medijima. Ona objašnjava kako, da bi mogli učinkovito savjetovati najuže vodstvo organizacije, komunikacijski stručnjaci moraju poznavati osnovne parametre etike koja je povezana sa svim područjima kojima se oni bave: upravljanjem rizicima, liderstvom, organizacijskom kulturom itd. Bowen također ističe kako odluke koje se donose na najvišoj razini organizacijskih sustava bez iznimke sadržavaju etičku

komponentu; od onih koje se tiču kombiniranja isplativosti i sigurnosti proizvoda, poslovanja u državi koje toleriraju korupciju do rada djece itd. Svi ti izazovi tiču se ne samo upravljanja već i komunikacije.

Crandall, Parnell i Spillan (2014, 275) analizirali su etički aspekt kriznog komuniciranja dovodeći ga u vezu s procesom organizacijskog učenja. Oni opisuju kako oporavak od krize koja je u svojoj srži imala element etike podrazumijeva obvezivanje organizacije da se odgovornije i više etično ponaša u budućnosti. Ova tri autora također predlažu ukupno pet segmenata, odnosno koraka koje organizacije mogu implementirati u postkriznoj fazi s ciljem poticanja učenja i unaprjeđenje vlastitog djelovanja glede etike. Evaluacija etičkog procesa upravljanja organizacijom prvi je korak koji podrazumijeva da organizacije koje su nedvojbena krive za određeni moralni propust rijetko mogu pridobiti određene simpatije javnosti. Negativne reakcije javnosti spram organizacije pojavit će se često i u slučajevima kad na njoj ne leži potpuna odgovornost za ono što se dogodilo u krizi.

Crandall, Parnell i Spillan kao posljedicu ove situacije navode gubitak povjerenja dionika u eksternom okruženju organizacije o kojima će, ako su važni za njezino djelovanje, njezino vodstvo morati itekako voditi računa. Jedno od rješenja koje je na raspolaganju vodstvima organizacije jest komuniciranje poruke kako čini sve što je u njezinoj moći da izvuče kvalitetne pouke iz problematične situacije i značajno unaprijedi etičke norme kojima se organizacija vodi pri svojem poslovanju. Obvezivanje organizacije na proces organizacijskog učenja drugi je korak koji bi organizacija prema ovim autorima trebala napraviti po razrješenju kriza koje su u sebi sadržavale komponentu etike.

Pritom Crandall, Parnell i Spillan citiraju više autora poput Nathana (2000), Bartona (2001) i Hartleyja (1993) koji navode primjere kad organizacije umjesto da preuzmu odgovornost za određene propuste prebacuju odgovornost, katkad i na žrtve krizne situacije, što nimalo ne pridonosi učvršćenju povjerenja u samu organizaciju. Oni zaključuju kako interni i eksterni dionici organizacije očekuju od nje da se ona obveže kako će se truditi da djeluje što kvalitetnije, poštujući zakone i vodeći se pozitivnim etičkim normama. Ovaj proces, zaključuju Crandall, Parnell i Spillan, može podrazumijevati čitav niz mjera, pa čak i isključivanje iz organizacijskog sustava pojedinaca koji su svojim postupcima uzrokovali problem. Treći korak ovi su autori definirali kao benefite obnove industrije. Objašnjavajući ovaj korak, oni ističu kako neke specifične industrije imaju većih problema i izazova s pitanjima etike od drugih. Iako se ova tvrdnja može potencijalno ocijeniti problematičnom zbog činjenice kako krize

nedvojbeno svojim djelovanjem uglavnom uzrokuju pojedinci, Crandall, Parnell i Spillan navode primjer duhanske industrije koja je dugi niz godina predmet proučavanja kad je u pitanju poslovna etika, iz jednostavnog razloga što prodaju proizvod koji uzrokuje zdravstvene probleme. Duhanska industrija i njezina komunikacija u većini je država svijeta zbog toga striktno definirana upravo od strane zakonodavaca. Takva ograničenja kad je u pitanju komunikacija i promoviranje same industrije koja ova tri autora ocjenjuju kao svojevrsno unaprjeđenje etičkih normi neke su industrije poput farmaceutske potaknule same, spriječivši na taj način stigmatizaciju koju bi mjere zakonodavaca mogle uzrokovati (Ibid, 277).

Neizbježnost novih propisa indiciranih od strane zakonodavaca još je jedan segment na koji organizacije nakon kriznih situacija povezanih s etikom moraju računati. Nakon završetka kriza s velikim posljedicama, zakonodavci često donose određene propise kako bi umanjili mogućnost da se sličan problem dogodi ponovno. Vjerojatnost da se to dogodi još je veća ako organizacije odbijaju prihvatiti odgovornost i same poduzeti korake da naprave određene promjene. Hartley (1993, 44) je opisao kako se ovaj proces događa u ukupno četiri faze:

1. Javna apatija.
2. Medijska pozornost.
3. Javni apel.
4. Regulativna reakcija Vlade.

Posljednji korak u ovom procesu je predviđanje ponašanja i zahtjeva dionika organizacije. Objasnjavajući ovaj segment Crandall, Parnell i Spillan (2014, 279) ističu kako je pamćenje dionika vrlo teško izbrisati. Oni navode kako su pojedine krize zauvijek povezale određene organizacije s nekim negativnim atributima te ističu vrlo konkretan primjer kako je teroristički napad na SAD 11. rujna 2001. nepovratno utjecao na negativnu percepciju segmenta sigurnosti kad je u pitanju cijela avioindustrija.

#### 3.4.4. Unaprjeđenje organizacijskog sustava

Luecke (2005, 169) ističe kako je jedna od ključnih pretpostavki za poboljšavanje sustava kriznog komuniciranja i upravljanja u organizacijama uspješno usvajanje gradiva koje je komunikacijsko osoblje organizacije imalo prilike naučiti za vrijeme trajanja krize. Objašnjavajući kako mnoge tvrtke troše tisuće radnih sati na planiranje i velika financijska sredstva u raznim valutama na primjenu, Luecke ističe kako premalo vremena troše na razmišljanje i analizu onoga što su zapravo učinili.

I Ulmer, Seeger i Sellnow (2009, 317) slažu se kako organizacije koje su spremne situaciju u kojoj su se našle sagledavati iz objektivnog kuta gledišta koje podrazumijeva paralelnu analizu i prijetnji i prilika s kojima su se suočile za vrijeme krize imaju mnogo veće izgleda za brži oporavak od krize i umanjenje štete od neke buduće krize s kojom će se organizacija suočiti. Ovi autori tvrde i kako organizacije na krize trebaju gledati i kroz prizmu prilike, a ne samo prijetnje, što većina njih pogrešno čini i od samog se starta postavljaju u reaktivnu poziciju. Oni također objašnjavaju da brojna istraživanja pokazuju kako očite pogreške koje organizacije čine za vrijeme kriza proizlaze upravo iz činjenice da se pretjerano fokusiraju na prijetnju koju neki događaj predstavlja za njihovo poslovanje, a zanemaruju pozitivan aspekt, odnosno prilike koje im otvara u svakom smislu. Takav pristup često dovodi do reakcija u kojima se organizacije uglavnom opravdavaju, čine neetične postupke, traže „žrtvene jarce“, izbjegavaju preuzeti odgovornost i općenito vode komunikaciju koja se može opisati neučinkovitom (Ibid, 318).

Luecke (2005, 170) dalje objašnjava kako organizacije ne analiziraju dovoljno svoje aktivnosti koje su poduzimale za vrijeme kriza te tako gube mnoge vrijednosti koje bi mogle dobiti s iskustvom. Ističući kako učenje iz prethodno stečenog iskustva treba biti dio svake operacije završetka krize, ovaj autor dodaje i kako je jedan od prvih izvršnih koraka u unaprjeđenju sustava kriznog komuniciranja i upravljanja u organizacijama da se akteri krizne situacije sastanu i utvrde što je učinjeno dobro, a što loše, i to sve neposredno nakon krize dok su sjećanja još svježija.

Potrebu za brzom reakcijom kad je u pitanju analiza ističu i Kovoora-Mistra i Nathan (2000, 69) koji dodaju kako predugo čekanje s izvlačenjem zaključaka može osjetno umanjiti kvalitetu podataka koje je moguće dobiti iz krize. Luecke još naglašava kako je potrebno da krizni tim napravi popis svojih uspjeha, promašaja, pogrešnih pretpostavki i svega onoga što smatraju da se moglo učiniti bolje i kvalitetnije. Takav popis potom treba postati sastavni i službeni dio

cjelovite dokumentacije o krizi. Svoje promišljanje o koracima u unaprjeđenju kriznih organizacijskih sustava Luecke zaključuje listom pitanja koje si krizni tim nužno treba postaviti, ne s ciljem utvrđivanja osnove za nečije kažnjavanje, već kvalitetne procjene poduzetih aktivnosti kriznog tima i kvalitetnije pripreme za buduće krizne situacije:

Uzmemo li u obzir ono što smo tada znali, jesmo li mogli izbjeći krizu? Kako? Koji su bili prvi znakovi upozorenja? Jesmo li te znakove mogli prije prepoznati? Kako? Koje smo znakove upozorenja zanemarili? Koje smo uzeli u obzir? U kojem smo trenutku shvatili da se suočavamo s krizom? Koliko smo imali pripremljene planove ili krizni tim za izvanredne situacije? Jesmo li imali čvrst plan ili smo se oslanjali na improvizacije? Jesmo li imali prave ljude u timu? Ako nismo, tko je u njemu trebao biti? Kako smo komunicirali s različitom

publikom? Koliko su učinkovite bile te komunikacije? Koliko je bio učinkovit naš glasnogovornik? Je li naše rukovodstvo bilo dovoljno prisutno u javnosti? Jesu li naše reakcije bile pravodobne i primjerene situaciji? Što smo učinili dobro? Što smo mogli učiniti bolje? Koje su bile naše najveće pogreške? S obzirom na ono što sada znamo, kako možemo spriječiti da se ponovi istovrsna kriza? Da cijeli krizni događaj možemo vratiti na početak, što bismo učinili, poduzeli ili napravili drugačije? (Ibid, 171).

I Coombs (2012, 187) se u svom radu bavio sažimanjem preporuka kojih se organizacije trebaju pridržavati kako bi kvalitetnije postavile svoje sustave kriznog komuniciranja i upravljanja. Svoje savjete i smjernice on je segmentirao u ukupno tri skupine koje su formirane prema fazama upravljanja kriznim situacijama, a koje svaka sadržava preporuke iz dva područja: (1) kako se odnositi prema upravljanju informacijama, a kako prema (2) upravljanju značenjem. U segmentu pretkriznog upravljanja

Coombs glede upravljanja informacijama ističe kako su krizni timovi znatno učinkovitiji ako treniraju, i to koristeći novu tehnologiju koju su u mogućnosti koristiti za vrijeme krize. Objašnjavajući ovaj segment, on preporučuje kako je krizni komunikacijski plan potrebno ažurirati na minimalno godišnjoj bazi, kad je moguće formulirati poruke unaprijed, odnosno prije nego li je kriza nastupila te pripremiti društvene medije koje komunikacijski tim planira koristiti za komunikaciju. Kad govori o upravljanju značenjima, Coombs sugerira obraćanje pozornosti na dva prisutna trenda: sve veću važnost društvenih medija za kontinuirano

skeniranje okruženja i pravodobnu detekciju mogućih kriza te činjenicu kako su krize koje zahtijevaju angažman na njihovoj prevenciji sve češće. Kod drugog segmenta, odgovora na krizu, Coombs ističe kako neučinkovite informacije u formi uputa značajno smanjuju učinkovitost kriznog odgovora te dodaje kako internetske stranice i društveni mediji mogu biti vrlo vrijedan komunikacijski kanal za vrijeme kriza. U dijelu upravljanja informacijama u ovoj fazi

Coombs ističe dva trenda; činjenicu da tehnologija povećava sposobnost kriznog tima da brže i učinkovitije dijele informacije čak i kad se ne nalaze na istoj lokaciji te da međunarodno dijeljenje informacija proizvodi sve veću zabrinutost glede mogućeg razvoja međunarodnih kriza. Kad je u pitanju upravljanje značenjima u samoj fazi krize, Coombs objašnjava kako organizacije trebaju prve obavijestiti javnost o postojanju krize unutar vlastitog sustava, izbjegavati izjave poput „bez komentara“, voditi računa o tome da informacije prilagodbe smanjuju razinu prijetnje reputaciji organizacije. Pritom Coombs preporučuje kako je poželjno izbjegavati iznositi bilo kakve spekulacije za vrijeme krize, kreirati mapu poruka koja će unaprijediti jasnoću i brzinu kriznog odgovora, koristiti optimizaciju online tražilica kako bi se pojačala vidljivost kriznih poruka organizacije, koristiti sustave masovne distribucije poruka s ciljem spašavanja vremena i života ugroženih, osigurati dostupnost odgovarajućih savjeta i informacija svim uključenima u krizu te držanje informiranima o aktivnostima koje se provode s ciljem obuzdavanja krize svih zaposlenika organizacije i dionika koji su povezani s organizacijom (Ibid, 189).

Objašnjavajući posljednji segment, postkrizni period, Coombs kod dijela upravljanja informacija ističe jednu ključnu preporuku: onu da je dionicima nužno dostaviti baš svaku informaciju koja im je prethodno obećana te dva trenda: sve češće korištenje društvenih medija za osiguravanje naknadnih informacija dionicima te mogućnosti koje društveni mediji pružaju u interakciji s dionicima i ostalim javnostima po završetku krize. Svoje izlaganje Coombs zaključuje tezama usmjerenim kvalitetnijim upravljanjem značenjima u postkriznom periodu, a koje idu u smjeru tvrdnje kako se društveni mediji mogu koristiti za evaluaciju reakcija dionika na krizne poteze organizacije te pritom iznosi preporuku kako je potrebno detaljno analizirati svaki poduzeti korak i svim silama poticati proces organizacijskog učenja te trend da će se u online prostoru vrlo brzo nakon krize pojaviti sadržaji koji će je iznova problematizirati (Ibid).

Kad je u pitanju analiza s ciljem unaprjeđenja organizacijskog sustava kriznog komuniciranja i upravljanja, Crandall, Parnell i Spillan (2014, 232) su na temelju okvira koji su razvili Pearson

i Mitroff (1993) odredili četiri glavna područja kriznog komuniciranja i upravljanja te za svako od tih područja definirali pitanja koje si komunikacijsko osoblje treba postaviti kako bi analizirali interne i eksterne čimbenike koji na njih utječu.

Analiza okruženja organizacije primarno se fokusira na prijetnje koje su prethodile kriznoj situaciji ili je uzrokovale. U ovom području Crandall, Parnell i Spillan sugeriraju da si menadžment postavi ukupno četiri pitanja: je li organizacija previdjela određene znakove upozorenja koji su doveli do krizne situacije, je li aktualna krizna situacija otvorila nove pukotine koje su pojačale ranjivost organizacije na koje je sada potrebno obratiti pozornost, postoje li trenutno nove metode detekcije kojima se može utvrditi razvoj nove krizne situacije i konačno, postoje li u ovom trenutku nove prijetnje u eksternom okruženju organizacije koje mogu dovesti do novih kriza.

Drugo područje koje su definirali ovi autori je strateško planiranje, u kojem se analiziraju promjene koje je potrebno napraviti unutar kriznog komunikacijskog tima, kriznog komunikacijskog plana ili koncepta treniranja i pripreme za krizu. Nastavno na ove promjene, oni postavljaju pet pitanja, odgovori na koje mogu dovesti do unaprjeđenja cjelokupnog kriznog sustava organizacije:

1. Treba li mijenjati kompoziciju i sastav tima?
2. Postoje li neki segmenti kriznog plana koje je potrebno promijeniti i ažurirati?
3. Ima li unutar organizacije dovoljno pričuvnih elemenata u svakodnevnom poslovanju?
4. Može li organizacija iskoristiti nove metode treniranja i edukacije za krizne situacije?
5. Postoje li dodatni resursi u industriji unutar koje posluje organizacije koji mogu pomoći u planiranju kriznog upravljanja? (Ibid, 236).

Crandall, Parnell i Spillan posebnu pozornost posvećuju zalihama, odnosno pričuvnim elementima, tj. osiguravanju redundancije za koju navodi i praktične primjere poput višestrukih komunikacijskih kanala između članova kriznog tima, višestruku dostupnost kriznih planova koji bi se trebali nalaziti na nekoliko organizacijskih servera ili u tiskanim verzijama u više ureda organizacije, rezervnu poziciju upravljačkog centra ako je njegovo funkcioniranje predviđeno i potrebno te imenovanje zamjenika članova kriznog tima u slučaju nedostupnosti njegove „prve postave“. U trećem području, onom kriznog menadžmenta, Crandall, Parnell i Spillan bave se samim načinom na koji je organizacija odgovorila na aktualnu krizu. Sve

poduzeto na ovom području usmjereno je unaprjeđenju načina na koji organizacija upravlja krizom kad se ona dogodi u punoj snazi.

Glede ovog područja, oni preporučuju traženje odgovora na također pet pitanja:

1. Jesu li se svi resursi učinkovito iskoristili tijekom trajanja krize?
2. Jesu li pojedini odjeli iz organizacijskog sustava međusobno kvalitetno surađivali?
3. Je li potrebno unaprijediti ukupnu funkciju kriznog upravljanja u organizaciji?
4. Jesu li se za vrijeme krize na pravi način arhivirale i bilježile sve poduzete aktivnosti i koraci?
5. Na koji način organizacija može unaprijediti svoju suradnju s cijelim sektorom kojem pripada i izvršnom vlasti? (Ibid, 238).

Četvrto i posljednje područje ova su tri autora definirali kao organizacijsko učenje, kronološki posljednje područje postkrizne analize i unaprjeđenja procesa. Ova faza počinje se događati kad se svi članovi tima potpuno fokusiraju i koncentriraju na aktivnosti koje će unaprijediti ukupan sustav kriznog upravljanja kod prve sljedeće krize. Na ovom području Crandall, Parnell i Spillan predviđaju postavljanje posljednja tri pitanja:

1. Koliko smo uspješni u kvalitetnom korištenju postkriznih brifinga i sastanaka i s koliko oni konkretnih smjernica i zaključaka rezultiraju?
2. Gradi li organizacija sustav koji osigurava dobivanje povratne informacije?
3. Što organizacija i njezin krizni tim može naučiti iz najboljih praksi onih izvan organizacije koji su se susreli sa sličnom vrstom krize? (Ibid, 241).



## **4. Problemi, metode i rezultati provedenih istraživanja**

### **4.1. Metodologija i nacrt istraživanja**

U teoriji i praksi postoji vrlo malo istraživanja čija bi se metodologija mogla izravno primijeniti na analizu i istraživanje primjene reaktivnih strategija komuniciranja koje organizacije primjenjuju u kriznim situacijama. Stoga je priprema istraživanja za izradu ovog doktorskog rada podrazumijevala kombiniranje koncepata relevantnih istraživanja za ovu tematiku, u ranijim poglavljima već spomenuta redovita istraživanja Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) koja se provode isključivo među hrvatskim praktičarima odnosa s javnošću te istraživanja European Communication Monitor koje se provodi među komunikacijskim stručnjacima u ukupno 43 države u cijeloj Europi. Upravo imajući u vidu nedostatke prethodnih istraživanja na koje bi se ovaj rad mogao osloniti pri postavljanju metodologije za ispitivanje komunikacije u kriznim situacijama hrvatskih tvrtki, istraživanje za ovaj rad predstavljat će kombinaciju anketnog istraživanja među komunikacijskim stručnjacima zaduženima za upravljanje odnosima s javnošću hrvatskih tvrtki s polustrukturiranim dubinskim intervjuima s novinarima koji redovito prate i izvještavaju o poslovanju tvrtki analiziranih u anketnom istraživanju. Gotovo sva istraživanja približno slične tematike temelje se na anketnim istraživanjima, a budući da je karakter ovog istraživanja to dopuštao, provedeni su i dubinski intervjui koji su omogućili stjecanje uvida u odnose između pojedinih varijabli istraživanja.

Na temelju spomenutih iskustava, prvo je provedeno opsežno anketno istraživanje među pojedincima zaduženima za odnose javnošću u hrvatskim tvrtkama. Ovom anketom nastojao se istražiti i utvrditi profesionalni profil osoba zaduženih za upravljanje komunikacijama i odnosima s javnošću u tvrtkama koje predstavljaju reprezentativni uzorak ovog istraživanja, ulogu koju ta osoba odnosno odjel zadužen za upravljanje komunikacijskim aktivnostima ima u organizacijskom sustavu tvrtke kojoj pripada, ispitati količinu i stupanj pripreme tvrtki za moguće krizne situacije te konačno, nastojao se steći uvid u način razmišljanja hrvatskih stručnjaka za odnose s javnošću pri izboru strategija komuniciranja te istražiti sklonost korištenja reaktivnih strategija u kriznim situacijama. Na temelju ovih polazišta kreiran je anketni upitnik, te se pritom vodilo računa da iz odgovora na ponuđena pitanja bude moguće, između ostalog, barem naslutiti u kojoj mjeri sudionici istraživanja i tvrtke u čije ime vode odnose s javnošću koriste mogućnosti koje im u krizi pružaju reaktivne strategije.

Kako navodi Lamza-Posavec (1995, 52) metoda anketiranja je, razvojem statističkih teorija uzorkovanja i psihološkog instrumentarija mjerenja stavova postala najšire upotrebljavana i gotovo nezamjenjiva metoda istraživanja javnog mnijenja. Ona kao glavnu komparativnu prednost anketiranja uzoraka populacije navodi mogućnosti dobivanja rezultata koji se sa stanovitom vjerojatnošću mogu generalizirati na cijelu ciljanu populaciju i istodobno su više ili manje pouzdani prediktori budućeg ponašanja.

I Zelenika (2000, 366) vidi metodu anketiranja kao postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Ova je metoda pouzdana u tolikoj mjeri u kojoj su mjeri pouzdane same informacije prikupljene tom metodom. Zelenika dodaje kako u nekim slučajevima pouzdanost može biti potpuna, ali su mogućnosti ove metode ograničene, navodeći nepotpunost, jednostranost i subjektivnost odgovora, nemogućnost prilagodbe različitim skupinama ispitanika, pa i visoke troškove anketiranja. On tvrdi kako se ova metoda upotrebljava u slučajevima kada se na druge načine ne mogu prikupiti informacije, a prije svega u društvenim i humanističkim znanostima.

S ovim stajalištem se slaže i Lamza-Posavec (1995, 52) koja također ističe kako su postupci anketnog istraživanja, iako imaju velikih praktičnih prednosti, zbog znatno manje mogućnosti kontrole uzorka i realizacije istraživanja, znatno metodološki nepouzdaniji nego klasično *face to face* ispitivanje ili standardne telefonske ankete. Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić (2011, 103) anketu pak opisuju kao postupak prikupljanja podataka ispitivanjem uz primjenu posebnog formulara – anketnog upitnika. Ovaj upitnik predstavlja unaprijed određenu listu pitanja koja postavljamo ispitaniku. Svi ispitanici odgovaraju na isti set pitanja, koja su složena određenim redoslijedom, što omogućuje učinkovito prikupljanje podataka na velikim uzorcima. Podaci prikupljeni anketom se obično analiziraju kvantitativno, različitim statističkim postupcima, iako dijelovi ankete mogu sadržavati i pitanja otvorenog tipa čija obrada zahtijeva kvalitativan pristup. Zbog svega navedenog, odnosno nepostojanja odgovarajuće alternative, anketa među pojedincima koji imaju najveći utjecaj na način kako će promatrane i analizirane tvrtke komunicirati za vrijeme kriznih situacija bila je najpogodnija metoda za ovo istraživanje.

Drugom istraživačkom metodom koja je provedena s ciljem izrade ovog doktorskog rada, dubinskim intervjuima među novinarima odnosno urednicima koji prate poslovanje analiziranih tvrtki, istraživao se način na koji su one zaista komunicirale kada su se nalazile u kriznim situacijama. Ova se metoda činila kvalitetnom nadopunom anketnog istraživanja, budući da su iz nje dobivena saznanja pružila mogućnost usporedbe deklarativno iznesenih stavova pojedinaca zaduženih za komunikacije u tvrtkama o tome što bi učinili u nekoj kriznoj situaciji,

s dosadašnjim iskustvima novinara i urednika koji su, zbog prirode posla kojim se bave, bili u prilici blisko i detaljno pratiti na koji su način iste tvrtke čijim komunikacijama sudionici anketnog istraživanja upravljaju zaista komunicirale tijekom kriznih situacija.

Govoreći o intervjuu kao metodi ispitivanja javnog mnijenja, Lamza-Posavec (1995, 51) ističe kako se ona koristi najčešće za bolje razumijevanje i dodatne eksplikacije kvantitativnih rezultata anketnih istraživanja ili pak kao pomoć u operacionalizaciji predmeta istraživanja, generiranju hipoteza i konstrukciji mjernih instrumenata. Lamza-Posavec također ističe kako se kombiniranje strukturiranih postupaka primijenjenih na velikoj skupini ljudi s postupcima intervjuiranja manjeg broja ispitanika, koji pritom nemaju statističku reprezentativnost, ali mogu ukazati na raspon razmišljanja o pojedinom pitanju ili osigurati neku drugu vrstu kvantitativnih podataka, primjenjuje još od početaka znanstvenog istraživanja javnog mnijenja pa sve do današnjih dana.

Zelenika (1998, 377) intervju definira kao usmenu anketu, specijalan oblik razgovora, samo što svaki razgovor nije intervju, ali je zato svaki intervju razgovor. Intervju se formalno, sadržajno i psihološki razlikuje od „običnog“ razgovora i to prema tri ključne karakteristike:

- intervju se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima i prema unaprijed pripremljenom planu, a što nije slučaj kod „običnog“ razgovora,
- osobe su u „običnom“ razgovoru psihološki ravnopravne, a što nije slučaj kod intervju gdje se točno i uvijek zna tko je ispitivač, a tko ispitanik,
- psihološko se raspoloženje intervju razlikuje od ugođaja „običnog“ razgovora, jer intervju karakterizira rezerviranost, napetost, sumnja i bojazan.

Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić (2011, 111), govoreći o kriterijima kvalitete intervju kao istraživačke metode, ističu problem pouzdanosti nalaza proizašlih iz intervju zbog smanjivanja razine strukturiranosti, koji se nastoji umanjiti argumentima sadržajne kvalitete podataka te rigoroznim provođenjem intervju. Kao drugi kriterij ističu pristranost ispitivača koja se događa kada utječe na proces intervjuiranja iznošenjem svojeg mišljenja ili pogrešnim bilježenjem odgovora ili pristranosti ispitanika odbijanjem njegovih odgovora ili njihovim iskrivljavanjem kako bi ih učinio prihvatljivijima.

Pitanje valjanosti povezano je s kvalitetom ispitivača i postupka, a mogućnost poopćavanja rezultata polustrukturiranih i dubinskih intervju ograničena je na kontekst istraživanja.

Zelenika (1998, 378) također analizira prednosti i nedostatke intervjua koje smatra identičnima ili sličnima kao onima u anketiranju te pritom spominje nekoliko nedostataka intervjua:

- intervju znatno poskupljuje istraživanje jer jedan ispitivač potroši jednako vremena na razgovor s jednim ispitanikom koliko bi u grupnom pismenom ispitivanju potrošio na pedesetak ispitanika,
- ne mogu se osigurati standardni uvjeti jer se intervju obavlja u različitim situacijama pod većim brojem ispitivača,
- ispitivači moraju biti pažljivije odabrani i bolje pripremljeni za intervju nego za pismenu anketu jer o njima izravno ovise odgovori ispitanika.

Uz pomoć metode intervjua, točnije polustrukturiranog standardiziranog intervjua nastojalo se ispitati kako novinari odnosno urednici doživljavaju komunikaciju koju vode analizirane tvrtke i pojedinci koji upravljaju njihovim komunikacijskim aktivnostima. Obilježje polustrukturiranosti i standardiziranosti ovog intervjua pritom znači da je ispitivač imao unaprijed pripremljen podsjetnik za intervju, koji je sadržavao teme i okvirna pitanja o kojima se razgovaralo s ispitanikom, ali koji je pritom slijedio logiku razgovora i slobodu ispitanika u odgovaranju, pazeći pritom da sve teme razgovora budu obuhvaćene (Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić, 2011, 109, Zelenika, 1998, 378).

Kombiniranjem ove dvije istraživačke metode, anketnog istraživanja i polustrukturiranog standardiziranog intervjua nastojalo se uočiti neke pravilnosti odnosno utvrditi nepravilnosti u povezanosti između deklarirane sklonosti korištenja pojedinih reaktivnih strategija komuniciranja i doživljaju korištenja ovih strategija te načina komunikacije za vrijeme kriznih situacija od strane novinara koji su o tome izvještavali. Pritom je metoda intervjua poslužila kao potporna istraživačka funkcija anketnom istraživanju.

## 4.2. Sadržaj anketnog upitnika

Zelenika (1998, 369) objašnjava kako je potrebno da anketni upitnik za sve vrste istraživanja bude potpuno teorijski utemeljen pri čemu navedena utemeljenost podrazumijeva tri područja:

- teorijsku utemeljenost na spoznajama o predmetu istraživanja, tj. zasnovanosti pitanja na valjanim indikatorima varijabli koje su izvedene iz hipoteze i ako su hipoteze odgovor na precizno formuliran problem i utemeljene na teoriji znanosti unutar kojih se istraživanje provodi,
- teorijsku utemeljenost na spoznajama psihologije stavova i mišljenja tj. ako su pitanja postavljena na razini habitualnih mišljenja i ako se odnose na ponašanje koje je pokazatelj stavova,
- teorijsku utemeljenost na spoznajama iz metodologije anketnih istraživanja tj. ako se tehnologija dobro poznaje i primjenjuje i ako se dobro poznaje metodologija znanstvenog istraživanja.

Upitnik za anketno istraživanje sastojao se od isključivo zatvorenih pitanja. Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić (2011, 119) navode kako zatvorena pitanja ispitanicima nude mogućnost odgovora, a nedostaci ovakvih pitanja ogledaju se u mogućnosti ispitivačeve pristranosti, ali i uvjetovanosti načina razmišljanja kod ispitanika čime dobiveni odgovori ne moraju nužno odražavati pravo ispitanikovo mišljenje. U takvim slučajevima odgovori su prije odraz stupnja slaganja ili neslaganja s istraživačevom analizom situacije. Jednostavnost odgovaranja na pitanja može čak dovesti do toga da neki ispitanici označe ponuđeni odgovor bez pretjeranog promišljanja. S druge strane, glavna prednost ovakvih pitanja je lakše prikupljanje, ali i obrada te analiza podataka zbog unaprijed gotove kategorizacije ponuđenih odgovora. Zatvorena pitanja su također korisna za prikupljanje faktografskih podataka.

Upitnik za potrebe provedbe anketnog istraživanja se sastoji od ukupno 20 zatvorenih pitanja na koje su ispitanici mogli odgovoriti samo jednim odgovorom<sup>13</sup>. Pri definiranju redoslijeda pitanja u upitniku primijenjena je strategija redoslijeda logičkog slijeda ukupno tri skupine pitanja zasnovanim na ciljevima istraživanja. Tako je prva skupina pitanja ispitivala demografska obilježja ispitanika: spol, dob, obrazovanje i iskustvo ispitanika. Druga skupina od devet pitanja ispitivala je karakteristike i obilježja tvrtki u kojima su ispitanici zaposleni i

---

<sup>13</sup> Formular anketnog upitnika je prilog A1 ovog doktorskog rada.

čijim komunikacijama i odnosima s javnošću upravljaju. Tako se ispituje skupina djelatnosti kojem tvrtka pripada, istovremeno i deskriptor na temelju kojeg se kasnije odvojeno analiziraju, promatraju i uspoređuju rezultati između pojedinih skupina. Potom slijede pitanja koja analiziraju mjesto i ulogu odnosa s javnošću u organizacijskom sustavu tvrtki: postojanje posebnog odjela za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti, njegovu hijerarhijsku poziciju, broj zaposlenika u odjelu, suradnju s agencijama za odnose s javnošću, postojanje kriznog komunikacijskog plana, definiranosti kriznih timova unutar tvrtke i glasnogovornika tvrtke u slučaju krize, kao i frekvenciju kriznih situacija s kojima se tvrtke susreću.

Posljednja i treća skupina pitanja sastoji se od ukupno sedam pitanja, svako od kojih je ispitivalo sklonost korištenja reaktivnih strategija iz jedne od sedam skupina po metodologiji koju je definirao Smith (2009):

- strategije preventivnih aktivnosti,
- strategije napadačkog odgovora,
- strategije obrambenog odgovora,
- strategije diverzije,
- strategije javnog sažaljenja,
- strategije korektivnog ponašanja,
- strategije strateške neaktivnosti.

Pri kreiranju ovih pitanja, svako od kojih je formulirano kao hipotetska krizna situacija pri čemu su ponuđeni odgovori formulirani kao scenariji djelovanja koji podrazumijevaju jednu od konkretnih reaktivnih strategija komuniciranja, posebno se vodilo računa o postizanju koncepta valjanosti istraživanja i to logičkim pristupom sadržajnoj valjanosti. Naime, svako postavljeno pitanje iz ove skupine formulirano je kao hipotetska krizna situacija u kojoj se može naći tvrtka čijim odnosima s javnošću upravljaju, a ponuđeni odgovori kao aktivnost koju bi tvrtke odnosno njihovi stručnjaci za komunikacije mogli poduzeti. Svaki ponuđeni odgovor (aktivnost) podrazumijevala je jednu konkretnu strategiju iz svake od prethodno navedenih skupina strategija i to kako slijedi u nastavku.

Prvo pitanje iz ove skupine (A14) ispitivalo je primjenu strategija iz skupine preventivnih aktivnosti, a glasilo je „Mediji koji prate tvrtku saznali su za izvanbračnu aferu Vašeg glavnog direktora. Jedan od novinara dojavio Vam je ovu informaciju te spomenuo kako će vijest o tome biti objavljena za tri dana. Vi ćete predsjedniku Uprave sugerirati?“. Ispitanicima su ponuđena

tri odgovora, svaki od kojeg je sadržavao po jedan mogući pristup odnosno strategiju iz ove skupine: pripremi kvalitetan pravnički odgovor i čeka objava informacije da bi se isti poslao medijima (pasivan, nestrateski pristup), oputuje u inozemstvo na 10 dana i bude potpuno nedostupan u tom razdoblju (potpuno ignoriranje situacije), te sam istupi u medijima i prizna za aferu prije nego itko objavi informaciju (strategija preventivnog protuodgovora).

Drugo pitanje (A15) ispitivalo je sklonost primjene strategija iz skupine napadačkog odgovora, a glasilo je „Vaša tvrtka došla je u središte pozornosti nakon što su svi mediji objavili informaciju kako je njezin najveći klijent država (90% prihoda dolazi od tvrtki, institucija ili organizacija kojima je osnivač ili pretežiti vlasnik država) te kako je privilegirana u odnosu na druge tvrtke iz istog sektora. Vi ćete?“. Ispitanicima su na ovo pitanje bila ponuđena četiri odgovora, također od koji je svaki sadržavao po jednu strategiju iz ove skupine: optužiti konkurenciju i inspekciju za podmetanje i najaviti tužbu za naknadu štete protiv svih (strategija napada), javno iznijeti inkriminirajuće informacije o konkurenciji te tako nastojati skrenuti pozornost sa sebe (strategija nepravilike), najaviti otpuštanja kao posljedicu smanjenja poslova koji država najavljuje zbog medijskog pritiska (strategija šoka) i javno zaprijetiti tužbama protiv svih koji prenose ovu vijest i teze i tako joj nanose štetu (strategija nepravilike).

Treće pitanje (A16) istraživalo je primjenu strategija iz skupine obrambenog odgovora, a glasilo je „Vaša tvrtka našla se u središtu pozornosti medija zbog nalaza inspekcije koja je utvrdila kako je razina sigurnosti u dijelu pogona daleko ispod propisane razine. Svi mediji objavili su informaciju i žestoko napadaju tvrtku već tri dana zaredom. Vi ćete?“. Ispitanicima su i na ovo pitanje bila ponuđena četiri odgovora, od čega je svaki podrazumijevaju jednu strategiju iz ove skupine: zaniijekati krivnju, ustvrditi kako je nalaz inspekcije zasigurno pogrešan i najaviti žalbu (strategija poricanja), priznati krivnju, ali naći opravdanje zašto nije bilo moguće napraviti drugačije (strategija izgovora), ispričati se za zbog evidentnog propusta i najaviti ispravak nedostataka u najkraćem mogućem roku (strategija opravdanja) te uopće ne komentirati i ignorirati nastalu situaciju (pristup potpunog ignoriranja situacije).

Četvrto pitanje iz ove skupine (A17) analiziralo je sklonost upotrebe strategija iz skupine strategija zavaravajućih odgovora, a glasilo je „Jedan od čelnih ljudi Vaše tvrtke je, tijekom gostovanja u gledanoj TV emisiji, neprimjerenim komentarom uvrijedio jednu od manjinskih društvenih skupina. Mediji i nevladine udruge snažno javno kritiziraju Vašu tvrtku koju je spomenuti čelnik predstavljao u toj emisiji. Vi ćete?“. Ispitanicima su bila ponuđena četiri odgovora, svaki koji je podrazumijevaju jednu strategiju iz ove skupine: ne priznati krivnju, ali najaviti kako će organizacija u svoju strategiju poslovanja uključiti poseban program pomoći

udrugama koje okupljaju predstavnike spomenutih manjinskih skupina (strateški ustupak), ne priznati krivnju, ali najaviti simboličnu donaciju udruzi koja okuplja predstavnike manjinske skupine (strategija aluzije), ispričati se u ime tvrtke, ograditi se od tih izjava i najaviti pokretanje disciplinskog postupka protiv tog čelnika (strategija razdruživanja) i pokušati relativizirati, preimenujući spornu izjavu iz „uvredljive“ u manje problematični termin poput „osebujne“ (strategija preimenovanja).

Peto pitanje (A18) ispitivalo je primjenu strategija iz skupine javnog sažaljenja, a glasilo je „U jednom od pogona Vaše tvrtke došlo je do eksplozije nakon koje su četiri djelatnika pogona završilo u bolnici. Iako još nije potvrđeno da su uzrok eksplozije zastarjela tehnologija i slabi sigurnosni uvjeti, mediji uvelike indirektno stvaraju sliku kako je upravo Vaša tvrtka odgovorna za situaciju. U trenutku kad se još ne zna jeste li zaista odgovorni, a krivac će biti poznat tek nakon 10-tak dana nakon provedene istrage. Vi ćete?“. Ispitanicima je ovo pitanje nudilo ukupno četiri moguća odgovora: reći kako je tvrtka zabrinuta za zdravlje ozlijeđenih djelatnika, ali nećete priznati krivnju ili moguću odgovornost (strategija izražavanja zabrinutosti), reći kako tvrtka žali zbog incidenta za čiji se uzrok spekulira da je odgovorna tvrtka, ali ne priznati krivnju (strategija izražavanja saučešća), istaknuti kako je tvrtka tužna zbog događaja, kako se ispituju mogućnosti koje bi utvrdile je li došlo do sigurnosnih propusta zbog tehnologije kojom se tvrtka koristi, reći „da se barem ovo nije dogodilo“, ali opet ne priznati krivnju (strategija izražavanja žaljenja) te ispričati se te priznati veliku mogućnost da je došlo do greške zbog tehnologije koju tvrtka koristi (strategija isprike).

Preposljednje pitanje (A19) iz ove skupine ispitivalo je sklonost odabira strategija iz skupine korektivnog ponašanja, a glasilo je „Vaša je tvrtka zbog evidentne pogreške u vlastitom sustavu svoje klijente deset dana ostavila bez ikakve informacije o statusu njihovih narudžbi. Informacije o narudžbama klijenti su dobili tek nakon snažnih medijskih kritika. Šteta za tvrtku je već očita. Vi ćete?“. Kao i većina prethodnih pitanja, i ovo je ispitanicima nudilo mogućnost odabira između četiri odgovora: najaviti pokretanje interne istrage i najaviti oštre kazne za odgovorne za propust unutar sustava (strategija istražnog postupka), istaknuti žaljenje zbog propusta i najaviti značajna ulaganja u tehnologiju kako se incident više nikad ne bi ponovio (strategija korektivnih aktivnosti), ispričati se i najaviti da će svim oštećenim klijentima biti odobren određeni popust na cijenu narudžbi (strategija povrata u prijašnje stanje) te priznati krivnju i najaviti potpunu promjenu tehnologije kako se ovakva situacija ne bi ponovila (strategija potpunog pokajanja).



Posljednje i sedmo pitanje iz ove skupine (A20) ispitivalo je sklonost odabira strategija iz skupine strateške neaktivnosti, a glasilo je: „Vaša tvrtka je na natječaju dobila iznimno unosan posao pobijedivši izravnog konkurenta. Dan nakon službene objave rezultata u medijima je osvanula priča kako je u proceduri natječaja napravljena pogreška zbog koje je vaša tvrtka stavljena u povoljniji položaj. Vaši konkurenti stvaraju dodatni medijski pritisak kako bi opravdali gubitak posla te za sutra najavljuju konferenciju za novinare koja će izazvati veliki medijski interes i priskrbiti Vam negativan publicitet. Vaš pravni tim u međuvremenu ipak pronalazi jasan dokaz kako je s postupkom natječaja ipak bilo sve u redu. Vi ćete?“. Ispitanicima su bila ponuđena tri odgovora: istog trenutka kad utvrdite da imate dokaz da su postupak i rezultati natječaja regularni to objaviti medijima (nestrateški i najsigurniji pristup bez imalo rizika), uopće ne objaviti informaciju i ne komentirati spornu situaciju jer je organizacija koja je raspisala natječaj odbacila žalbu vašeg konkurenta (strateška višeznačnost) te dokaz o ispravnosti natječajnog postupka objaviti tek nakon što konkurencija na svojoj konferenciji za novinare iskritizira Vas i organizatora natječaja te tako svoje argumente dokazati pod još većom medijskom pozornošću (strateška tišina).

Sadržajna valjanost bila je zasnovana na logičkoj povezanosti između pojedinih pitanja i ponuđenih odgovora te reaktivnih strategija kao predmeta mjerenja, odnosno sadržajnoj usklađenosti hipotetskih situacija sa skupinama strategija te aktivnosti kao ponuđenih odgovora s konkretnim reaktivnim strategijama.

Upitnik za provedbu polustrukturiranog standardiziranog intervjua bio je strukturiran u formi svojevrsnog podsjetnika na razgovor s obzirom na karakter samog istraživanja<sup>14</sup>. Upitnik je sadržavao je ukupno 16 pitanja, od kojih je devet bilo otvorenog, a sedam zatvorenog tipa. Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić (2011, 121) ističu kako, za razliku od zatvorenih, otvorena pitanja mogu donijeti veliku količinu informacija pod uvjetom da se ispitanici osjećaju ugodno i opušteno kada je riječ o iznošenju vlastitog mišljenja. S druge strane, ističu kako je analiza otvorenih pitanja znatno složenija budući da ispitivač mora provesti analizu sadržaja kako bi klasificirao podatke. Otvorena pitanja omogućavaju ispitanicima da se slobodno izražavaju, kroz što istraživač dobiva cijeli niz različitih informacija jer otvorenim pitanjima ispitanici nisu ograničeni samo na listu ponuđenih odgovora. Nedostatak otvorenih pitanja je činjenica da neki ispitanici mogu imati poteškoće u slobodnom načinu izražavanja i time su

---

<sup>14</sup> Formular upitnika (podsjetnika) za provedbu intervjua je prilog A2 ovog doktorskog rada.

njihovi podaci izgubljeni. S druge strane, otvorena pitanja omogućavaju slobodno izražavanje ispitanika, pristranost ispitivača je znatno manja.

I pri definiranju ovog upitnika također je primijenjena strategija redosljeda logičkog slijeda ukupno dvije skupine pitanja zasnovanim na ciljevima istraživanja. Tako prva skupina od otvorenih devet pitanja ispituje na koji su način ispitanici imali prilike surađivati s tvrtkama iz određene skupine djelatnosti koju prate u svojem radu, količinu pažnje koju tvrtke iz sektora poklanjaju komunikaciji s medijima i javnošću za vrijeme kriznih situacija, stupanj reaktivnosti odnosno proaktivnosti u komunikaciji s medijima i javnošću te mjere u kojoj postojanje posebnog odjela za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti, broj zaposlenika u tom odjelu i njihova hijerarhijska pozicija utječu na kvalitetu komunikacije za vrijeme krize. Konačno, ispitanike se ispituje i koliko na kvalitetu njihove komunikacije utječe suradnja s agencijama za odnose s javnošću, ali i mišljenje o preporukama koje tvrtke mogu implementirati s ciljem unaprjeđenja kvalitete svoje komunikacije za vrijeme krize. U drugoj skupini od sedam zatvorenih pitanja ispitanike se, jednako kao i u anketnom istraživanju, suočavalo s identičnim hipotetskim situacijama s kojima se mogu susresti tvrtke iz sektora koje ispitanici prate. Ispitanike se potom tražilo da izaberu jedan od scenarija djelovanja za koje smatraju da bi ih tvrtke iz sektora koje prate najvjerojatnije odabrali kad bi se našli u kriznoj situaciji. I kod ovih pitanja sadržajna valjanost bila je zasnovana na logičkoj povezanosti između pojedinih pitanja i ponuđenih odgovora te reaktivnih strategija kao predmeta mjerenja, odnosno sadržajnoj usklađenosti hipotetskih situacija sa skupinama strategija te aktivnosti kao ponuđenih odgovora s konkretnim reaktivnim strategijama. Identična pitanja u oba istraživanja postavljena dvjema skupinama ispitanika omogućit će komparativnu analizu te interpretaciju razlike u izjašnjanju o korištenju određenih strategija te njihovog stvarnog korištenja u praksi.

### 4.3. Određivanje reprezentativnog uzorka

Lamza-Posavec (1995, 128) objašnjava kako se pregledom relevantne svjetske literature može zaključiti kako je valjanost primijenjenih uzoraka istraživanja nedvojbeno ključno metodološko pitanje istraživanja javnog mnijenja, bez obzira na konkretan predmet, temu ili opće okolnosti u kojima se istraživanje provodi. Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić (2011, 72) objašnjavaju kako je odabira uzorka podrazumijeva proces koji iz veće skupine odabire manje ispitanika kako bi oni postali temelj procjene ili predviđanja neke nepoznate pojave, situacije ili rezultata u populaciji.

Populacija ili osnovni skup, kako ju definiraju Lamza-Posavec (1995, 134) i Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić (2011, 72), su svi članovi neke skupine s određenim obilježjem koje mjerimo, odnosno skupina osoba, predmeta ili pojedinosti iz koje se izdvajaju uzorci radi mjerenja. Kao osnova za definiranje broja tvrtki koje posluju u Republici Hrvatskoj uzeti su podaci Financijske agencije (FINA) objavljeni u posebnom izdanju poslovnog tjednika Lider „500 najboljih - 500 stvaratelja nove vrijednosti u Hrvatskoj 2013.“ Navedena publikacija obuhvatila je poslovne (financijske) rezultate ukupno 500 tvrtki koje posluju u Republici Hrvatskoj s najvećim stupnjem tzv. novostvorene vrijednosti. Ovaj pojam u pojednostavnjenu opisu odgovara zbroju bruto plaća i bruto dobiti koju je tvrtka ostvarila. Računa se zbroj dobiti prije oporezivanja, neto plaća, poreza i prireza na plaće: svih doprinosa iz plaće i na nju, autorskih honorara i ugovora o djelu sa svim porezima i doprinosima na osnovi takvih ugovora, studentskih honorara uključujući poreze i druga davanja na osnovi ugovora o radu studenata te stipendija, od čega se oduzimaju sredstva primljena kao dotacije ili subvencije iz državnog odnosno proračuna lokalnih jedinca<sup>15</sup>.

U slučaju anketnog istraživanja provedenog za potrebe ovog doktorskog rada, osnovni skup činile su ukupno 132 tvrtke odnosno stručnjaci za odnose s javnošću zaposleni u tim tvrtkama iz pet skupina djelatnosti s najvećim udjelom novostvorene vrijednosti u 2013. godini:

- poslovne banke (7,8% ukupno novostvorene vrijednosti, ukupno 12 tvrtki),
- energetika (7,4% ukupno novostvorene vrijednosti, ukupno 16 tvrtki),
- maloprodaja (5,9% ukupno novostvorene vrijednosti, ukupno 49 tvrtki),
- telekomunikacije (5,3%, ukupno novostvorene vrijednosti, ukupno 10 tvrtki)

---

<sup>15</sup> Posebno izdanje poslovnog tjednika Lider: 500 najboljih - 500 stvaratelja nove vrijednosti u Hrvatskoj 2013., Lider Media, 2013, str. 26.

- hrana i proizvodnja hrane (4,8% ukupno novostvorene vrijednosti, ukupno 45 tvrtki).

Navedene 132 tvrtke iz ovih pet skupina djelatnosti činile su ukupno 31,2% novostvorene vrijednosti u 2013. godini odnosno 26,4% ukupnog broja tvrtki.

Uzorak u provedenom anketnom istraživanju bio je slučajni klaster uzorak. Sve jedinice populacije imale jednaku i nezavisnu mogućnost biti odabrane u uzorak. Klaster obilježje uzorka bilo je zasnovano na mogućnosti da se identificira svaka jedinica unutar populacije (prethodno navedeni popis od 500 tvrtki), a potom se populacija podijelila u ukupno pet klastera (poslovne banke, energetika, maloprodaja, telekomunikacije te hrana i proizvodnja hrane) te se potom unutar takvih klastera odabrale jedinice pomoću tehnike jednostavnog slučajnog uzorka.

Konačni uzorak tako je činilo 60 tvrtki odnosno ispitanika koji su u tvrtkama zaduženi za odnose s javnošću te tako imaju najveći utjecaj na način kako će one komunicirati za vrijeme kriznih situacija. Ovaj uzorak čini ukupno 45,4% ukupne populacije što ga čini reprezentativnim po ovom kriteriju. Veličina uzorka po klasterima je bila sljedeća: poslovne banke (7 ispitanika od mogućih 12 tvrtki), energetika (8 ispitanika od mogućih 16 tvrtki), maloprodaja (20 ispitanika od mogućih 49 tvrtki), telekomunikacije (7 ispitanika od mogućih 10 tvrtki) te hrana i proizvodnja hrane (18 ispitanika od mogućih 45 tvrtki).

Dodatna potvrda reprezentativnosti uzorka mogu biti i podaci Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ), jedine strukovne udruge u Republici Hrvatskoj koja okuplja profesionalce na području odnosa s javnošću. Prema službenim podacima HUOJ-a, ova udruga je u rujnu 2014. godine brojila ukupno 410 redovnih članova, od čega ih je 162 bilo zaposleno u tvrtkama<sup>16</sup>. Uzimajući u obzir pretpostavku kako je prevladavajući broj pojedinaca koji se u Republici Hrvatskoj profesionalno bave odnosima s javnošću učlanjeno u ovu jedinu strukovnu udruhu, moglo bi se reći kako 39 sudionika ovog istraživanja čini 37 % ukupnog broja pojedinca koji se u Hrvatskoj profesionalno bave odnosima s javnošću.

U istraživanju polustrukturiranim standardiziranim intervjuom populaciju su činili novinari odnosno urednici koji redovito prate i izvještavaju o poslovanju i posljedično komuniciranju tvrtki koje pripadaju u populaciju anketnog istraživanja. Uzorak za provedbu ovog istraživanja bio je namjerni uzorak zasnovan na procjeni tipičnih slučajeva. Kako navode Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić (2011, 82), pri odabiru članova u ovakav tip uzorka potrebno je postići širi konsenzus oko toga što se smatra tipičnim obilježjima i koji se intenzitet obilježja

---

<sup>16</sup> [www.huoj.hr/files/File/Vijesti\\_clanova/RedovniclanoviHUOJ\\_19.9.2014\\_2.xls](http://www.huoj.hr/files/File/Vijesti_clanova/RedovniclanoviHUOJ_19.9.2014_2.xls), 06.01.2014.

smatra tipičnim. S obzirom da se uzorak tipičnih slučajeva koristi kad se želi opisati prosječne, tipične slučajeve, njegov izbor za ovakvo istraživanje bio je logičan.

Tako je u ovom slučaju uzorak činilo ukupno pet predstavnika populacije (novinara) čije je tipično obilježje bilo da su tijekom 2013. godine o tvrtkama iz populacije anketnog istraživanja objavili ili kreirali najmanje 20 novinskih tekstova ili priloga kojima su tvrtke iz populacije bile glavna tema. Odabran je tako po jedan ispitanik po klasteru, odnosno jedan za svaku skupinu djelatnosti tvrtki iz populacije anketnog istraživanja.

Ispitanici su bili Gordana Gelenčer iz poslovnog tjednika Lider za klaster „Poslovne banke“, Marko Biočina iz dnevnog lista Večernji list za klaster „Energetika“, Gordana Galović iz dnevnog lista Jutarnji list za skupinu djelatnosti „Maloprodaja“, Dražen Tomić iz portala ICTbusiness.info za kategoriju „Telekomunikacije“, te Božica Babić iz dnevnog lista Poslovni dnevnik za klaster „Hrana i proizvodnja hrane“. Ovako definiran uzorak može se smatrati relevantnim budući da se smatra kako su mišljenja tih ispitanika značajna za definiranje načina na koji tvrtke iz populacije komuniciraju za vrijeme kriznih situacija. Ovako definiranim uzorkom dobila se relativno duboka slika o njihovim mišljenjima, očekivanjima i preporukama koje su iznijeli kolegama zaposlenim u tvrtkama iz populacije s ciljem poboljšanja načina na koji komuniciraju za vrijeme kriznih situacija.

#### **4.4. Provedba istraživanja**

Anketno istraživanje provedeno je tijekom prosinca 2014. godine i to slanjem anketnog upitnika na e-mail adrese svim pojedincima koji pripadaju u populaciju istraživanja i koji su posljedično jedini imali pristup istraživanju. U popratnom pismu uz anketni upitnik, ispitanicima je objašnjena svrha istraživanja, dan je kratak pregled dijelova od kojih se sastoji upitnik te im je navedeno očekivano vrijeme potrebno za popunjavanje upitnika. Prosječna stopa odgovora iznosila je 28,7% što znači da je od 132 poslana upitnika, 38 sudionika vratilo ispunjeni upitnik.

Istraživanje polustrukturiranim standardiziranim intervjuom proveo je samostalno tijekom siječnja 2015. godine autor ovog doktorskog rada. Prije početka provođenja intervjua provedeno je testno istraživanje te je njime potvrđen jednoznačnost sadržaja, prihvatljivost forme, ton postavljenih pitanja te kombinacija riječi kojima se koristilo tijekom intervjua. Svaki od pet provedenih intervjua prosječno je trajao 45 minuta, a intervjui su se snimali diktafonom. Neposredno nakon provedbe svakog od intervjua, tonski zapisi su se transkribirali te se na temelju transkripta vršila daljnja obrada podataka za potrebe analize i interpretacije rezultata.

## 4.5. Rezultati istraživanja

Provedeno anketno istraživanje osiguralo je iznimno velik broj informacija i opsežan materijal o različitim segmentima kriznog komuniciranja i primjene reaktivnih strategija tvrtki iz analizirane populacije. Na sljedećim stranicama ovog rada bit će prezentirani ukupni podaci cijele populacije, a potom i specifični rezultati po pojedinim skupinama djelatnosti. Ovi podaci zasigurno će poslužiti za pružanje praktične dimenzije prethodno iznesenim teorijskim aspektima kriznog komuniciranja, potvrđivanje hipoteza, ali i smjernica menadžmentu hrvatskih tvrtki, praktičarima koji upravljaju odnosima s javnošću istih tvrtki i u konačnici organizatorima edukacijskih programa s područja komunikacija za kvalitetnije komuniciranje u kriznim situacijama u budućnosti, odnosno za pružanje smjernica za prilagodbu edukacijskih programa iz predmetnog područja. Istovremeno, izneseni rezultati mogu predstavljati i temelj za daljnja detaljnija istraživanja te nove pripadajuće stručne analize.

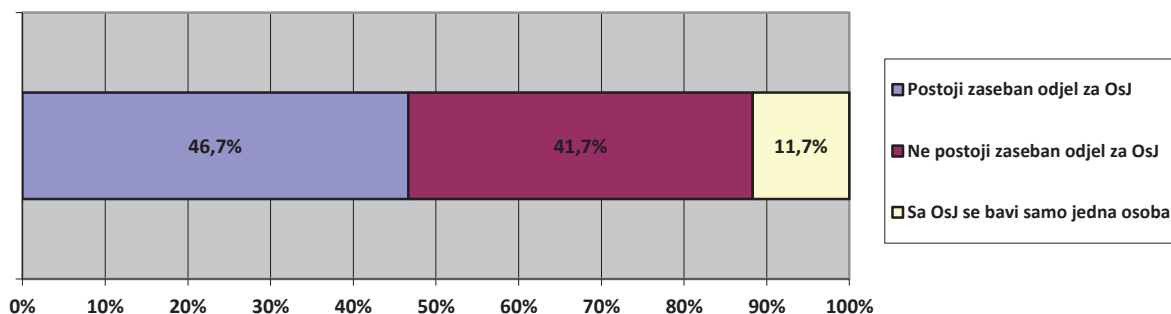
Analizirajući demografsku strukturu ispitanika, moguće je primijetiti kako među 60 sudionika istraživanja prevladavaju žene, čak 88,3% pojedinaca koji su sudjelovali u istraživanju bilo je ženskog spola, a tek 11,7% muškog. Ovi podaci donekle korespondiraju s istraživanjima stanja struke odnosa s javnošću koja su dosad u nekoliko navrata, primjerice 2013. godine, pokazala kako je 72% hrvatskih stručnjaka za odnose s javnošću ženskog spola.

Pogled na dob pojedinaca koji u analiziranim tvrtkama upravljaju odnosima s javnošću, vidljivo je kako je većina ispitanika između 30 i 39 godina, njih 60%. Točno 30% ispitanika ima između 40 i 49 godina, dok po pet posto ispitanika pripada u dobnu strukturu između 20 i 29 godina i preko 50 godina. Analizirajući obrazovnu strukturu komunikacijskih stručnjaka u analiziranim tvrtkama, očekivano prevladavaju ispitanici sa završenim fakultetom odnosno stupnjem magistra struke, njih točnije 44 odnosno 73,3%. Ukoliko ovom postotku pribrojimo ispitanike koji imaju završen poslijediplomski studij (četvero magisterij znanosti, a šest sveučilišni specijalistički poslijediplomski studij), dobivamo podatke koji u potpunosti odgovaraju spomenutom istraživanju HUOJ-a iz 2013. godine po kojem je 86% stručnjaka za odnose s javnošću bilo visokoobrazovano. Tek dvoje sudionika istraživanja ima titulu prvostupnika, a četvero srednju stručnu spremu. Među ispitanicima nije bilo niti jednog doktora znanosti.

Analizirajući podatke o godinama iskustva na poslovima odnosa s javnošću, moguće je primijetiti kako iskustvo ispitanika odgovara prethodno provedenim istraživanjima o stanju struke odnosa s javnošću u Hrvatskoj. Tako je 35% ispitanika imalo više od 10 godina iskustva što odgovara podatku iz istraživanja provedenog 2013. godine, u kojem je 33% hrvatskih

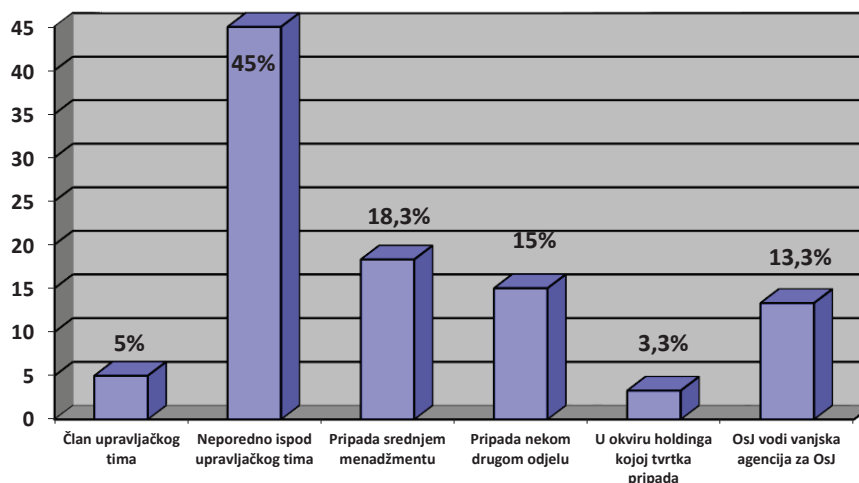
stručnjaka za odnose s javnošću imalo više od 10 godina radnog iskustva na komunikacijskim poslovima. Neznatno veći broj ispitanika u ovom istraživanju, njih 36,7%, imao je nešto manje, od pet do deset godina iskustva, a 18,3% ispitanika radilo je na poslovima odnosa s javnošću između tri i pet godina. Preostali postotak ispitanika, njih 10% imalo je do tri godine iskustva. Ovi podaci koji pokazuju kako u uzorku prevladavaju pojedinci s dužim iskustvom na poslovima u odnosima s javnošću očekivani su, a s obzirom da je populacija ispitanika uključivala pojedince koji upravljaju odnosima s javnošću odnosno imaju prevladavajući utjecaj na način kako će tvrtke za koje rade komunicirati kad se nađu u kriznoj situaciji.

Jedna od važnih odrednica koja utječe na način kako će tvrtke komunicirati za vrijeme kriznih situacija jest način na koji su odnosi s javnošću organizirani u njihovim sustavima. Izgledno je da će tvrtke koje odnosima s javnošću poklanjaju veću pozornost imati zaseban odjel za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti. Pogled na broj tvrtki koje imaju samostalan odjel za odnose s javnošću ukazuje da je najveći broj njih, 46,7% svoje odnose s javnošću organiziralo u samostalne odjele. Tako u organizacijskim strukturama 28 tvrtki postoji zaseban odjel za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti, a u njih 25 (41,7%) takav odjel ne postoji. Ukupno sedam ispitanika (njih 11,7%) istaknulo je kako u njihovim sustavima postoji samo jedna osoba koja radi poslove odnosa s javnošću. I ovaj je podatak moguće usporediti s dosadašnjim istraživanjima Hrvatske udruge za odnose s javnošću te se može primijetiti kako je u usporedbi s posljednjim istraživanjem iz 2013. godine kada je 56% komunikacijskih stručnjaka radimo u posebnim odjelima za odnose s javnošću svojih tvrtki, broj u ovom istraživanju manji za otprilike devet posto, što sugerira kako ne postoje značajna odstupanja od dosadašnjih pokazatelja o ovom parametru.



Grafikon 1. Postojanje zasebnih odjela za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti u tvrtkama.

Hijerarhijska pozicija koju odjeli odnosno pojedinci zaduženi za odnose s javnošću zauzimaju u tvrtkama uvelike određuje razinu utjecaja koju oni imaju na način kako će tvrtka komunicirati u vrijeme krize te ukazuju koliko važnim uprave tvrtki doživljavaju odnose s javnošću. Stoga je u sklopu ovog istraživanja ispitivana i hijerarhijska pozicija koju odnosi s javnošću zauzimaju u tvrtkama iz populacije. Za samu struku odnosa s javnošću ohrabrujuća je činjenica kako prevladavajući broj tvrtki, njih 45% (27 tvrtki) odlučilo funkciju odnosa s javnošću smjestiti izravno ispod njezinog upravljačkog tima. Ovaj podatak sugerira kako prevladavajući broj tvrtki prepoznaje vrijednost i važnost odnosa s javnošću i svjesno je vrijednosti koje ono donose tvrtki u svakodnevnim komunikacijskim situacijama, ali i za vrijeme kriznih situacija. Tek pet posto tvrtki odlučilo je smjestiti odnose s javnošću na najvišu razinu odnosno kao dio samog upravljačkog tima čemu se nastavlja trend prisutan u prethodnim istraživanjima koja su pokazala kako vrlo malen broj tvrtki odnose s javnošću postavlja na najvišu razinu upravljanja. U 18,3% tvrtki odnosno njih 11 funkcija odnosa s javnošću smještena je na razinu srednjeg menadžmenta, a 15% tvrtki odlučilo je odnose s javnošću uklopiti u neki od drugih odjela. Jedan dio tvrtki dominantan naglasak u komunikaciji stavlja na agencije za odnose s javnošću. Njih 13,3% tako nema interni odjel niti zaposlenog pojedinca za odnose s javnošću već komunikaciju s javnošću u potpunosti prepuštaju vanjskoj agenciji za odnose s javnošću s kojom tvrtka surađuje. Konačno, najmanji broj tvrtki, njih tek 3,3% svoje odnose s javnošću prepuštaju odjelu za odnose s javnošću holding tvrtke kojoj pripadaju.

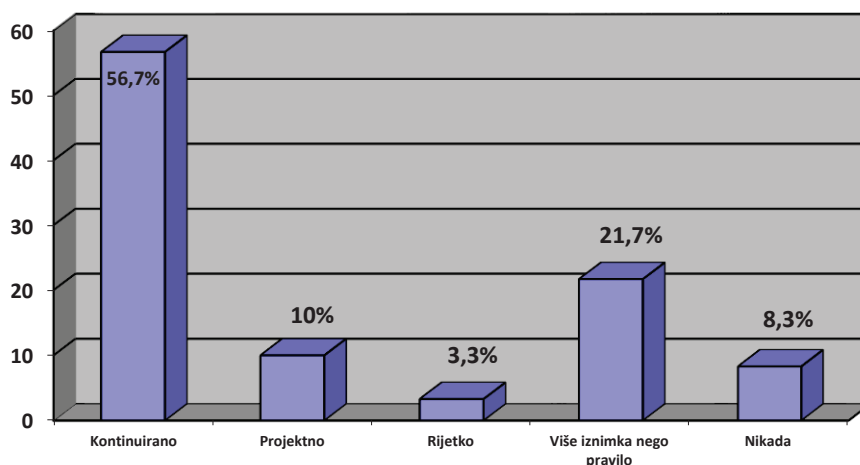


Grafikon 2. Hijerarhijska pozicija odjela / pojedinca za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti u tvrtkama.



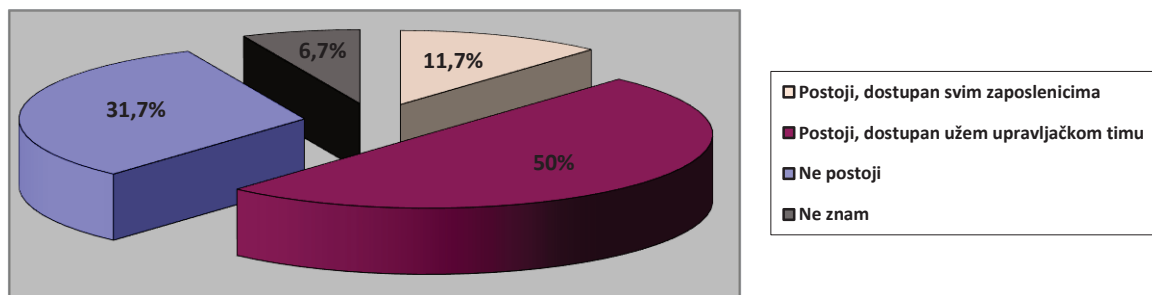
U podacima o brojnosti komunikacijskog osoblja odnosno broja ljudi koji se u tvrtkama bave poslovima odnosa s javnošću moguće je primijetiti kako prevladavaju manji timovi odnosno komunikacijski odjeli. U velikoj većini od gotovo 64% tvrtki, broj pojedinaca koji se bave poslovima odnosa s javnošću ne prelazi dvije osobe. U četvrtini tvrtki, njih 27% odnosima s javnošću bave se tri do četiri osobe, a kod 10 posto tvrtki komunikacijsko osoblje je nešto brojnije odnosno podrazumijeva više od pet ili šest osoba. Iako ovaj podatak ukazuje kako tvrtke preferiraju manje timove, pravi uvid u njihov stvarni utjecaj i eventualne razlike u postupanju i pristupu kriznom komuniciranju pružit će korelacija veličine komunikacijskog osoblja sa strategijama koje su skloni izabrati za vrijeme kriznih situacija.

Agencije za odnose s javnošću u komunikacijskoj se praksi najčešće smatraju kao kvalitativna nadopuna internim komunikacijskim timovima u tvrtkama. Stoga podatak o praksi suradnje tvrtki s agencijama za odnose s javnošću može biti vrlo indikativan za način njihove komunikacije i ponašanja za vrijeme krize. Rezultati istraživanja pokazuje kako više od polovice tvrtki, njih 56,7% ima redovito i kontinuirano angažiranu agenciju za odnose s javnošću. Dodatnih deset posto tvrtki s agencijama surađuje redovito, ali na projektnoj bazi za specifične projekte. Točno trećina tvrtki, njih 33,3% ne surađuje s agencijama za odnose s javnošću, odnosno to čini vrlo rijetko (3,3%), a njih 21,7% ne isključuje mogućnost angažmana agencije, ali takvu suradnju opisuju kao „prije iznimku nego pravilo“. Ukupno 8,3% tvrtki deklarativno je istaknulo kako s agencijama za odnose s javnošću ne surađuje nikada.



Grafikon 3. Praksa i učestalost suradnje tvrtki s agencijama za odnose s javnošću.

Jedan od ključnih postulata uspješnog kriznog komuniciranja jest adekvatna priprema i predviđanje potencijalnih kriza koje se mogu dogoditi tvrtki. Priprema kriznih planova, odnosno njihovo postojanje unutar tvrtki jedan je od važnih pokazatelja u kojoj mjeri tvrtke potencijalne krize dočekuju spremne za ono što donose. Pogled na rezultate istraživanja otkriva kako se velika većina od čak 61,7% ispitanika izjasnilo kako njihove tvrtke imaju krizne komunikacijske planove u pisanoj i službenoj formi. Pritom je tek u 11,7% tvrtki taj dokument dostupan svim zaposlenicima što omogućava da svi djelatnici budu spremni na ono što će kriza sa sobom donijeti. Druga skupina od 50% tvrtki izjasnila se kako krizni plan imaju, ali isključivo kao dokument dostupan tek užem upravljačkom timu. Gotovo trećina tvrtki, 31,7% deklarativno je istaknulo kako tvrtka nema krizni plan, a u 6,7% odnosno tvrtki osoba zadužena za odnose s javnošću nije znala da li takav dokument postoji. Ovakvi rezultati na prvi pogled sugeriraju kako velika većina tvrtki planski pristupa kriznom komuniciranju, međutim treba uzeti u obzir činjenicu kako se u slučaju ovog pitanja radilo o deklarativnom izjašnjenju bez mogućnosti detaljnije provjere stvarnog postojanja takvog dokumenta unutar organizacijskog sustava tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju.



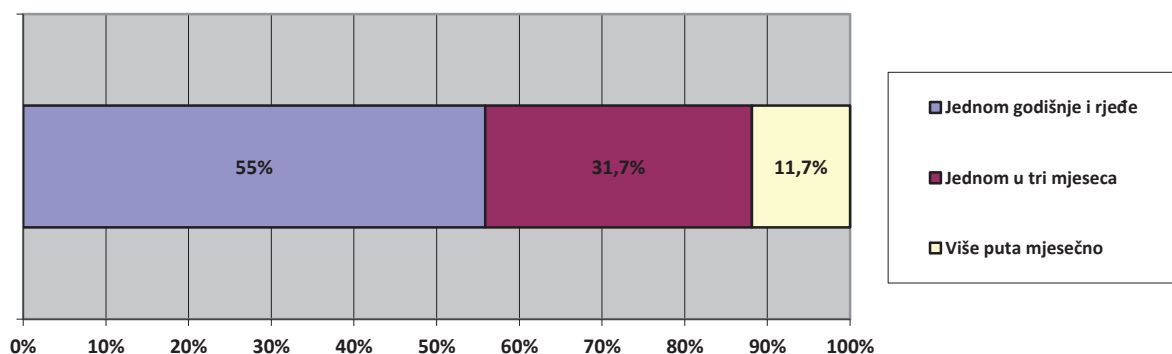
Grafikon 4. Postojanje službenog kriznog plana u sklopu tvrtke.

Analizirajući postojanje kriznih planova u tvrtkama moguće je primijetiti očekivan i logični trend da tvrtke koje se češće susreću s kriznim situacijama u većoj mjeri imaju i unaprijed pripremljene krizne planove. Tako čak 85,7% tvrtki koje se s kriznim situacijama susreću više puta mjesečno ima pripremljen krizni plan, od čega je kod nešto više od četvrtine tvrtki (28,6%) taj dokument dostupan svim zaposlenicima, a u 57,1% njih taj je dokument dostupan tek užem upravljačkom timu. Kod tvrtki koje se s krizom susreću rjeđe, jednom u tri mjeseca, i krizni

plan je rjeđe prisutan odnosno kod njih 63,2% i to samo užem upravljačkom timu. Tvrtke koje se s krizom susreću rjeđe od jednom godišnje krizne planove imaju u 57,6% slučajeva.

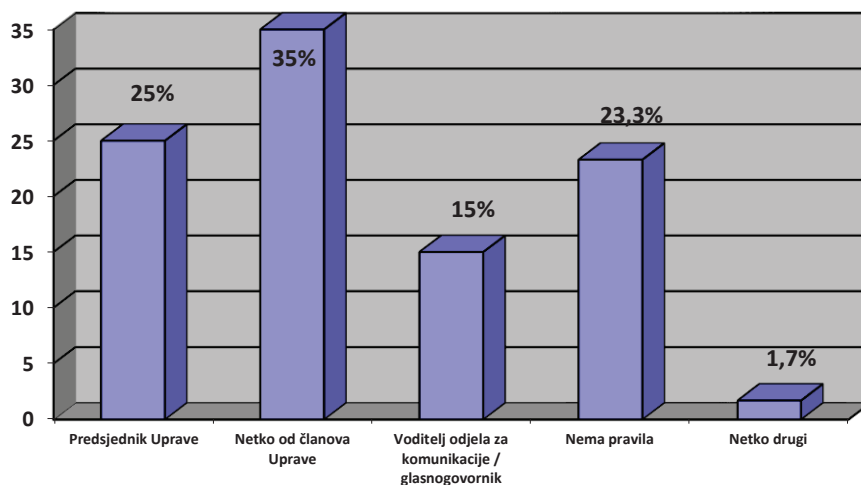
Još jedan od preciznih pokazatelja o tome koliko tvrtke posvećuju vremena kvalitetnoj pripremi za krizne situacije je zasigurno definiranje sastava kriznih timova. Mogućnost da osobe unaprijed znaju svoja konkretna zaduženja uvelike utječu na vrijeme potrebno za prvu reakciju na krizu, a s obzirom da je brzina reakcije za vrijeme krize često presudna za kasniji rasplet krize, logično je dovesti u vezu postojanje sastava kriznog tima i kvalitete kriznog komuniciranja tvrtke. Podaci kod ovog pitanja vrlo su slični prethodnom parametru vezanom uz postojanje kriznih planova. Tako je u 13,3% tvrtki sastav kriznog tima određen unaprijed te istovremeno je poznat svim zaposlenicima tvrtke. Sastav kriznog ima unaprijed je određen i kod drugih 40% tvrtki, ali u njima je poznat samo i isključivo najužem menadžment timu. U nešto više od trećine odnosno 38,3% tvrtki sastav kriznog tima nije unaprijed određen što značajno smanjuje mogućnost brze i efikasne reakcije u kriznom komuniciranju, dok kod 8,3% tvrtki ključno osoblje za komunikacije uopće ne zna postoji li u okviru njihovih tvrtki uopće unaprijed određen sastav tima za krizne situacije.

Rezultati istraživanja su vrlo zanimljivi i indikativni i kad se analizira frekvencija kojom se krizne situacije tvrtkama zaista i događaju. Više od polovice tvrtki, točnije njih 55% s krizama se susreću vrlo rijetko, jednom godišnje i čak rjeđe. Nešto češće, jednom u tri mjeseca s krizom se susreće 31,7% tvrtki. Znatno češće, više puta mjesečno, se s krizama susreće 11,7% tvrtki. Analizirajući ostale rezultate, moguće je primijetiti kako se niti jedan stručnjak za odnose s javnošću nije izjasnio kako se s krizom susreće u pravilnim intervalima od jednom mjesečno odnosno jednom tjedno. Stoga je moguće zaključiti da među tvrtkama postoje dvije skupine, onaj veći koji se s krizama susreće vrlo rijetko, te drugi manji dio tvrtki od 11,7 posto za koje su krize i krizno komuniciranje svakodnevna pojava i realnost.



Grafikon 5. Učestalost kojom se tvrtke susreću s kriznim situacijama.

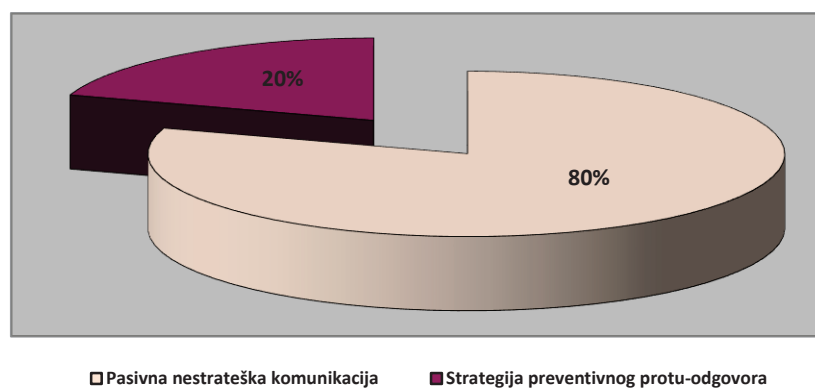
Važnu ulogu u načinu kako tvrtka komunicira za vrijeme kriznih situacija igra i pojedinac koji u tom trenutku preuzima ulogu njezinog glasnogovornika i odgovornost na prenošenje njezinih poruka medijima i javnosti. Analizirajući podatke koji govore o tome tko predstavlja lice tvrtke u kriznim situacijama, moguće je primijetiti kako najveći broj tvrtki odnosno njih 35% preferira da to čini netko od članova uprave odnosno direktora. U četvrtini njih (25%) tu će ulogu preuzeti prvi čovjek odnosno predsjednik Uprave ili glavni direktor. Podatak kako u gotovo 60% tvrtki ulogu glasnogovornika preuzimaju ključni ljudi (predsjednik ili članovi Uprave) može se tumačiti dvojako, kako se krizno komuniciranje od strane upravljača organizacijom doživljava vrlo važnim, ali i kako uži upravljački tim organizacije vidi ulogu svojih stručnjaka za odnose s javnošću kao pozadinsku, odnosno da ih ne vide u prvom planu. U ukupno 15% tvrtki predviđeno je da ulogu komunikatora preuzme direktor zadužen za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti odnosno glasnogovornik tvrtke. Ispitanici iz gotovo četvrtine tvrtki izjasnili se kako u njihovim sustavima nema pravila tko će u ime tvrtke istupati u medijima odnosno da će se osoba za to zadužiti tek po pojavi krizne situacije.



Grafikon 6. Osoba koja u preuzima ulogu glasnogovornika tvrtke za vrijeme kriznih situacija.

Temeljno pitanje ovog rada, sklonost korištenja pojedinih reaktivnih strategija komuniciranja ispitivao je sljedeći set pitanja. Ispitanicima je za svaku od sedam skupina strategija predložena jedna hipotetska situacija koja odražava niz okolnosti u kojima je moguće primjena niza konkretnih reaktivnih strategija iz date kategorije. U pitanju koje je ispitivalo prvu skupinu strategija, preventivne aktivnosti, pred ispitanike je postavljena situacija u kojoj imaju izbor proaktivno komunicirati, preuzeti određenu količinu rizika i prije pojave krize nastojati stvoriti povoljnije komunikacijsko okruženje za organizaciju ili pasivno odgovoriti na negativne

informacije kad se one pojave i kriza je za tvrtku već prisutna i evidentna. Velika većina sudionika istraživanja, njih čak 80% u ovom slučaju odlučilo se za pasivnu i sigurniju strategiju koja je potpuno reaktivna. Znatno manji broj ispitanika od njih 20% (12 od 60 ispitanika) odlučilo bi se u ovoj situaciji preuzeti određeni rizik koji bi tvrtku izložio medijima i javnosti, ali i koji bi mogao stvoriti znatno povoljnije komunikacijsko okruženje za samu tvrtku. Ovakav omjer odgovora sugerira kako hrvatski stručnjaci za odnose s javnošću, a time i tvrtke u kojima su zaposleni, znatno više preferiraju sigurniji i pasivniji pristup koji je na prvi pogled sigurniji, ali koji dugoročno može stvoriti znatno više komunikacijskih problema, pogotovo kad je moguće predvidjeti pojavljivanje krizne situacije.

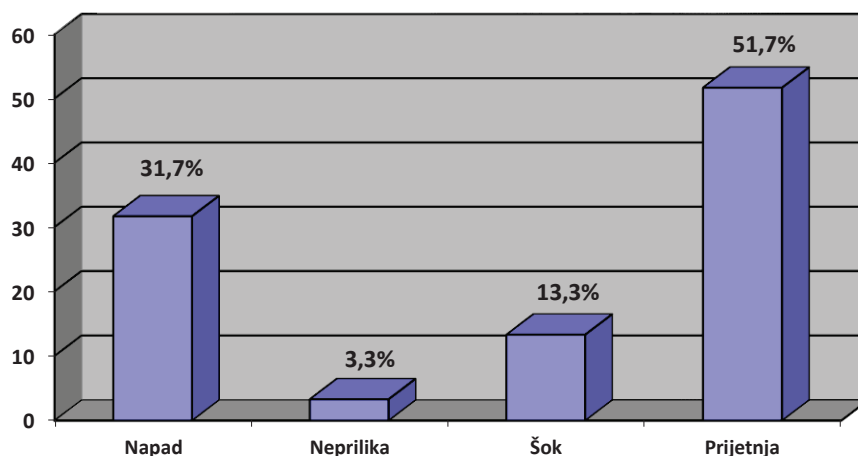


Grafikon 7. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine preventivne aktivnosti.

Zanimljive pokazatelje moguće je primijetiti pri detaljnijoj analizi odgovora na ovo pitanje. Omjer izbora između dva komunikacijska pristupa iz ove skupine djelomično je drugačiji s obzirom na to kako su odnosi s javnošću organizirani u tvrtkama. Vidljivo je kako su tvrtke u kojima postoje posebni odjeli za odnose s javnošću više birale proaktivniju strategiju (39,3% preventivni protuodgovor, a 60,7% pasivni odgovor na objavljenu informaciju) nego one u kojima odjel ne postoji (čak 96% pasivni odgovor) ili u kojima se odnosima s javnošću bavi tek jedna osoba (svi ispitanici). Još je zanimljivija usporedba odgovora na ovo pitanje prema hijerarhijskoj poziciji koju odnosi s javnošću zauzimaju u tvrtki. Moguće je primijetiti gotovo pa pravilan obrazac u kojem su tvrtke proaktivnije što im je hijerarhijska pozicija odjela viša. Tako su pojedinci iz tvrtki u kojima su odnosi s javnošću dio najužeg upravljačkog tima u čak 66,7% slučajeva birale proaktivniju strategiju preventivnog protuodgovora. Jedan hijerarhijski stupanj niže situacija je već drugačija. U tvrtkama gdje su odnosi s javnošću izravno ispod upravljačkog tima rezultati su potpuno suprotni, odnosno 70,4% ispitanika iz tih tvrtki odlučilo bi se za pasivniji i reaktivniji pristup. Ovaj trend se nastavlja i dalje kako se hijerarhijska

pozicija spušta, pa su tako gotovo svi ispitanici iz ostalih tvrtki skloni birati reaktivniju i pasivniju strategiju komuniciranja. S druge strane, parametri poput veličine odjela ili prakse i učestalosti suradnje s agencijama za odnose s javnošću nisu znatno utjecale na izbor strategija.

Sljedeće pitanje ispitivalo je sklonost primjene strategija iz skupine napadačkog odgovora kojima organizacija reagira vlastitu izloženost kritikama i optužbama, ali gdje su potpuno sigurni kako su one neopravdane. U ovoj je skupini strategija ispitanicima na raspolaganju ukupno četiri strategije. Najveći broj ispitanika, njih više od polovice (51,7%), u ovoj bi situaciji odabralo strategiju prijetnje koja je u ovoj skupini najpasivnija strategija. Ona podrazumijeva reakciju odnosno odgovor kojim tvrtka tek deklarativno iznosi mjere koje će poduzeti prema svojim kritičarima, i to samo ukoliko oni nastave napadati organizaciju. S druge strane, 31,7% ispitanika odabralo je potpuno drugu krajnost, strategiju napada kojom tvrtka ne samo da opovrgava vlastitu krivnju, već ide i korak dalje te dovodi u pitanje kredibilitet svojih kritičara. Dvije strategije koje po svojem intenzitetu možemo smjestiti između dvije najčešće, strategiju nepravilike kojom se nastoji suprotnu stranu zaokupiti i smanjiti intenzitet njezinih kritika odabralo bi tek 3,3% ispitanika, a strategiju šoka koja je također vrlo intenzivna, a kojom tvrtka pod optužbama nastoji izazvati intenzivne emocije pozitivne za sebe, a negativne za kritičare kod promatrača krizne situacije biralo bi nešto više, 13,3 posto sudionika istraživanja.

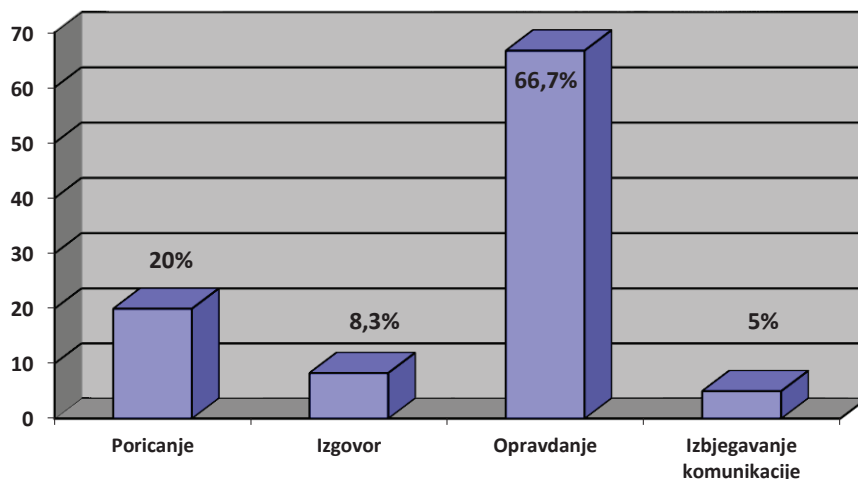


Grafikon 8. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine napadačkog odgovora.

I u sklonosti korištenja ove strategije postoje određene razlike u načinu organizacije odnosa s javnošću u sklopu tvrtke. Tvrtke koje nemaju poseban odjel za odnose s javnošću (njih 20%) izabralo bi agresivnu strategiju napada, ali bi ih znatno više od prosjeka (64%) izabralo najpasivniju strategiju, onu prijetnje koja podrazumijeva aktivnost tek u slučaju da kritičar

nastavi napadati tvrtku. Tvrtke koje imaju posebne odjele za odnose s javnošću u skladu su s ukupno promatranim rezultatima. Hijerarhijska pozicija funkcije odnosa s javnošću u tvrtki utjecala je i kod ove strategije, budući da je moguće primijetiti znatno veću sklonost proaktivnijim strategijama i aktivnijem pristupu što je hijerarhijska pozicija viša. Tako je gotovo dvostruko više od prosjeka, čak 66,7% ispitanika koji su bili najviše pozicionirani u tvrtkama izrazilo sklonost strategiji napada, najaktivnijoj iz skupine napadačkog odgovora. Što su niže bili hijerarhijski pozicionirani, ispitanici su birali znatno pasivnije strategije u skladu s odgovorima cijelog uzorka. Iznimka su tvrtke kojima su odnosima s javnošću upravljale primarno agencije za odnose s javnošću, koje su u pravilu birale dvije krajnosti; najaktivniju strategiju napada (50%) ili pak najpasivniju strategiju prijetnje (50%). Kod broja osoblja u odjelima za odnose s javnošću ne postoje značajna odstupanja u odgovorima, ali je moguće primijetiti trend kod suradnje s agencijama za odnose s javnošću, u kojem se sklonost izbora aktivnijih strategija povećava s intenzitetom i učestalosti suradnje s agencijama za odnose s javnošću. Tako su tvrtke koje redovito koriste usluge agencija češće (41,2%) od prosjeka birale proaktivniju strategiju napada, a manje od prosjeka (44,1%) onu pasivniju, strategiju prijetnje. Tvrtke koje s agencijama surađuju rijetko imaju pak potpuno drugačiju sklonost odabira strategija. Tako ih je tek oko 15% postalo sklono odabrati aktivnu strategiju napada, dok ih je čak 70% kao svoj prvi izbor strategije u ovom slučaju istaknulo najpasivniju strategiju iz ove kategorije, strategiju prijetnje.

Sljedeća skupina strategija, obrambenog odgovora, podrazumijeva pasivnije aktivnosti. Ova skupina strategija neće učiniti da problem nestane, već u najboljem slučaju može umanjiti intenzitet problema. Ova skupina strategija također podrazumijeva četiri konkretne reaktivne strategije. Sudionici istraživanja, njih čak 40 odnosno 66,7% u najvećoj su mjeri odabirali strategiju opravdanja. S obzirom da primjena ove strategije uključuje i priznanje krivice za problem, moguće je zaključiti kako je velika većina komunikacijskih stručnjaka sklona poduzeti sve potrebne mjere da bi se priča o problemu zatvorila. S druge strane, 20% ispitanika odlučilo se za potpuno suprotan pristup pri preuzimanju odgovornosti za problem i optužbe. Strategija poricanja koju je birala spomenuta petina ispitanika podrazumijeva ne samo poricanje krivice, već i samog problema koji je za kritičare i suparnike tvrtke evidentno prisutan. Preostali ispitanici odlučivali su se ili za strategiju izgovora (8,3%) kojom se ne spori postojanje problema i odgovornost tvrtke, već se nastoji umanjiti njihov intenzitet odnosno odgovornost. Najmanji broj ispitanika (5%) u ovoj bi situaciji potpuno ignoriralo krizu i prepustilo njezin razvoj utjecaju drugih dionika i vanjskih čimbenika koji su u nju uključeni.



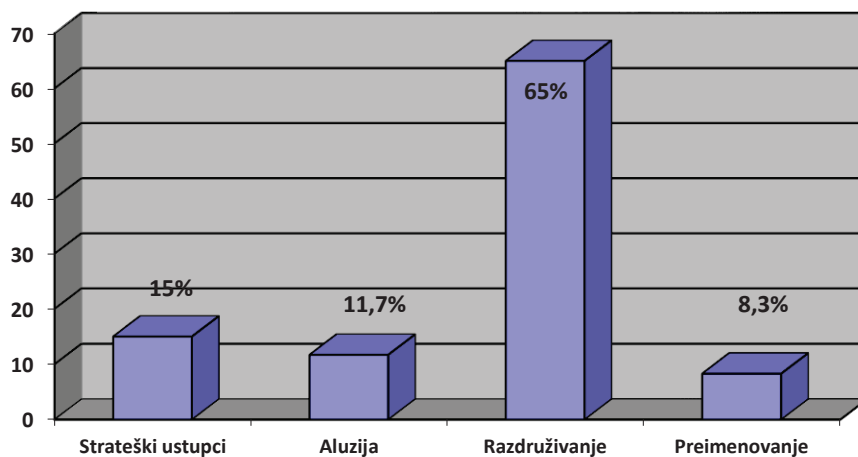
Grafikon 9. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine obrambenog odgovora.

Analizirajući ovisnost korištenja strategija iz ove kategorije prema načinu organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama, moguće je primijetiti kako ne postoje značajne razlike u biranju strategija iz ove kategorije. S druge strane, rezultati promatrani iz ove perspektive pokazuju kako niti jedna tvrtka s odjelom za odnose s javnošću ili pojedincem čiji je jedini zadatak baviti se odnosima s javnošću nije odlučila potpuno ignorirati situaciju odnosno problem. To su prema ovom istraživanju činile 12% tvrtki koje nisu imale niti odjel niti pojedinca koji je većinu svog vremena provodio bavljenjem poslovima na području odnosa s javnošću. Uspoređujući izbor strategija iz ove kategorije prema hijerarhijskoj poziciji odnosa s javnošću u tvrtki, moguće je primijetiti kako su baš sve tvrtke u kojima je ta pozicija na najvišoj razini (dio upravljačkog tima) birale strategiju opravdanja odnosno što brže zatvaranje priče u javnosti i medijima. Tvrtke u kojima su odnosi s javnošću stupanj niže, neposredno ispod upravljačkog tima, također su većinom birale strategiju isprike, ali u 55,6% slučajeva, dok su više od prosjeka birali i strategiju izgovora, koja također podrazumijeva priznanje krivice. Određene razlike moguće je primijetiti u brojnosti komunikacijskog osoblja kojom tvrtke raspolažu. Tako su tvrtke s manje osoblja različitiije birali strategije; gotovo polovica ih je odabrala strategiju bez priznavanja krivice, dok su gotovo sve s više osoblja birale strategiju opravdanja i što brže zatvaranje priče.

Strategija zavaravajućih odgovora sljedeća je skupina strategija čiju je sklonost primjene ispitivalo istraživanje. U ovoj se skupini strategija, čiji je glavni cilj skretanje pozornosti s problema odnosno povezanosti s problemom s kojim se tvrtka suočava, nalaze četiri konkretne strategije. Najveću sklonost većina ispitanika je iskazala prema strategiji razdruživanja, njih čak 65%. Uspoređujući međusobno obilježja strategija iz ove skupine, moguće je primijetiti



kako strategija razdruživanja podrazumijeva vrlo intenzivan način komunikacije, ali i koja se može opisati i kao najsigurniji način komunikacije kojim se tvrtka potpuno ograđuje od problema koji postoji. Priznavanjem odgovornosti za problem i najavom prekida suradnje s određenom osobom ili prestanak određene poslovne prakse bi s jedne strane značajno skratilo trajanje i problematiziranje ovog problema u javnosti, ali bi istovremeno onemogućilo bilo kakvu sličnu aktivnost koja je dovela do problema u budućnosti. Značajno manji broj tvrtki pri izboru strategija iz ove skupine izabrao bi pristup kojim ne bi priznali krivicu za nastali problem ili krizu, njih ukupno 26,7%, od čega bi 15% biralo strateški ustupak, svojevrsnu kompenzaciju za štetu koju su oštećeni pretrpjeli zbog pogreške tvrtke. Aluziju, pristup kojim bi obešteli oštećene, ali nečim što za tvrtku ima znatno manju vrijednost nego kod strategije strateškog ustupka biralo bi 11,7% ispitanika. Najmanji broj tvrtki (8,3%) poslužio bi se strategijom preimenovanja, rizičnom strategijom koja podrazumijeva ne priznavanje krivice već relativiziranje problema u očima svih dionika, javnosti i medija koji su za njega zainteresirani.

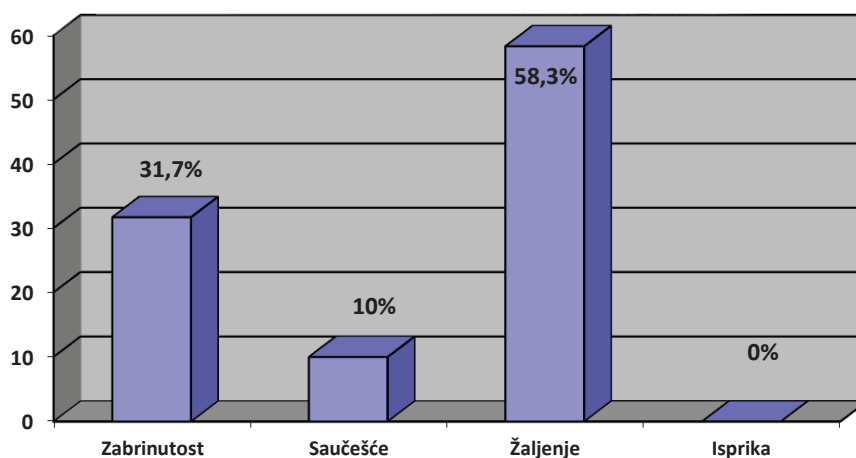


Grafikon 10. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine strategija zavaravajućih odgovora.

Analiza čimbenika koji su u tvrtkama utjecali na izbor strategija pokazuje kako način organizacije odnosa s javnošću unutar tvrtki nije imala utjecaja. Kod hijerarhije je pak vidljivo kako su svi ispitanici koji su najviše hijerarhijski pozicionirani birali strategiju kojom ne priznaju krivicu već se nastoje izvući iz krizne situacije sa što manje štete. Ovaj pristup je svakako rizičniji, ali može dovesti do situacije u kojoj se tvrtka iz krize izvuče bez značajne štete za svoj ugled ili poslovanje. Što je hijerarhijska pozicija ispitanika niža, to se oni više okreću sigurnijim načinima komunikacije u kojima ne mogu napraviti veliku grešku, ali koja podrazumijeva priznanje krivice i nastanak nedvojbene štete za samu tvrtku. Veće razlike u

izboru strategija iz ovih skupina ne postoje niti kod parametra brojnosti osoblja za odnose s javnošću. Određene razlike međutim postoje u praksi suradnje s agencijama za odnose s javnošću. Iznenaduje podatak kako baš sve tvrtke koje imaju kontinuiranu suradnju s agencijama biraju strategije kojima priznaju krivicu i što prije zatvaraju priču u javnosti, odnosno pristup s najmanje rizika u komunikaciji. S druge strane, tvrtke koje s agencijama surađuju rijetko ili gotovo nikada bez iznimke su birale rizičniji pristup u kojem neće priznati krivicu već će se na različite načine pokušati izvući iz krize sa što manje posljedica.

Strategije iz skupine javnog sažaljenja peta su skupina strategija kojima je zajedničko izražavanje empatije drugih osjećaja za nedaće s kojima su se susreli njezini dionici ili ciljne javnosti. I kod ove je skupine strategija glavna odrednica koja ih međusobno razlikuje eventualno priznavanje krivice od strane tvrtke koja je suočena s problemom odnosno krizom. Najveći broj ispitanika (58,3%) u ovoj bi situaciji birao strategiju izražavanja žaljenja. Ona podrazumijeva naglašavanje kako tvrtka nije odgovorna za krizu i štetu s kojom su suočeni njezini dionici. Unatoč tome, s obzirom da ju teoretičari svrstavaju tik uz strategiju isprike koja podrazumijeva priznavanje krivice, moguće je napomenuti kako je i ovdje prisutan trend dominantnog odabira najmanje rizične strategije. Drugi izbor prema broju ispitanika bila je strategija izražavanja zabrinutosti i to kod ukupno 31,7% ispitanika. Obilježje ove strategije može se opisati kao znatno dalje od priznavanja odgovornosti ili povezivanja tvrtke s problemom. Strategija izražavanja saučešća koja je službenija forma izražavanja brige tvrtke za problem i one koji su njime zahvaćeni biralo je ukupno 10 posto ispitanika. Kao što je već napomenuto, strategiju isprike koja bi podrazumijevala nedvosmisleno priznavanje odgovornosti tvrtke za problem nije u ovoj skupini strategija odabrao niti jedan ispitanik.

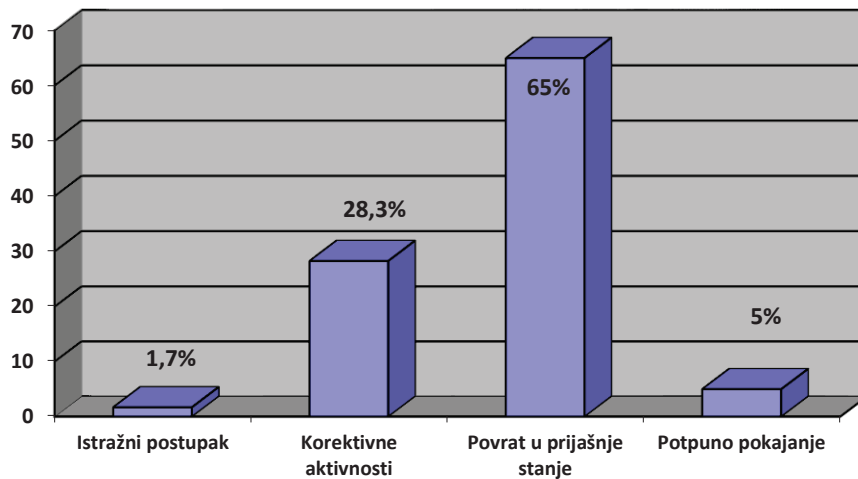


Grafikon 11. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine strategija javnog sažaljenja.

Analizirajući koji parametri utječu na izbor pojedinih strategija iz ove kategorije, moguće je primijetiti kako su, za razliku od tvrtki koje imaju organiziran zaseban odjel za odnose s javnošću, tvrtke u kojima se odnosima s javnošću bavi tek jedna osoba znatno izraženije birale strategiju žaljenja, njih gotovo 86 posto. Ovaj podatak donekle je i očekivan budući da se može pretpostaviti kako bi se jedna osoba koja o tome odlučuje vjerojatno odlučila za najsigurniju opciju, odnosno opciju s najmanje mogućeg rizika. Ako pak analiziramo sklonost primjene strategija prema hijerarhijskoj poziciji odnosa s javnošću, postoji stalan trend izlaganja većem riziku onih tvrtki u kojima su oni na znatno većoj i važnijoj poziciji. Tako bi čak dvije trećine ispitanika iz tvrtki gdje su odnosi s javnošću dio upravljačkog tima (66,7%) u kriznoj situaciji birali najrizičniju iz ove skupine, kojom tvrtka tek izražava zabrinutost, jasno naglašavajući kako nije odgovorna za problematičnu situaciju. Kako se hijerarhijska pozicija spušta niže, tako se ovaj omjer mijenja pa tako 72,7% tvrtki u kojima odnosi s javnošću pripadaju tek srednjem menadžmentu bira najmanje rizičnu strategiju, onu izražavanja žaljenja. Brojnost komunikacijskog osoblja utjecala je na način da je moguće primijetiti trend kako su one tvrtke s više osoblja znatno manje sklonije riziku u izboru ovih strategija. Tvrtke koje imaju do tri zaposlenika koji se bave komunikacijama u pravilu će birati kao cijela populacija, ali je vidljivo da su tvrtke s više od tri zaposlenika znatno opreznije i u više od 80% slučajeva će birati strategiju izražavanja zabrinutosti, strategiju s najmanje rizika u komunikaciji od ponuđenih. Kad je pak u pitanju suradnja s agencijama za odnose s javnošću, ovaj parametar ne utječe značajno na izbor konkretnih reaktivnih strategija iz ove kategorije.

Strategije korektivnog ponašanja čine preposljednju skupinu strategija koje se u praksi mogu primjenjivati u slučajevima kad je odgovornost tvrtke za problem odnosno krizu nedvojbeno. Analizirajući sklonost ispitanika spram konkretnih strategija iz ove kategorije, vidljivo je kako su oni dominantno, u čak 65% slučajeva birali strategiju povrata u prijašnje stanje koja podrazumijeva činjenje određenih ispravaka davanjem određene kompenzacije žrtvama ili vraćanjem nečega što je dovelo do krize u „prvobitno stanje“. U usporedbi s drugim strategijama iz ove skupine, ovu je moguće definirati kao vrlo umjerenu kojom se tvrtka neće potpuno pokajati i tako se potpuno izložiti kritičarima, ali će poduzeti dovoljno da svima da do znanja kako je svjesna problema i spremna napraviti koliko je potrebno da se neutraliziraju njezine posljedice. O „sigurnosti“ ove strategije dovoljno govori stav teoretičara da se one najčešće provode nakon okončanih sudskih sporova na štetu tvrtke. Strategija koja je druga po broju preferencija iz ove skupine jest strategija korektivnog ponašanja, intenzitetom nešto blaža od prvog izbora. Ukupno je nešto manje od trećine (28,3%) tvrtki biralo ovu strategiju kojom

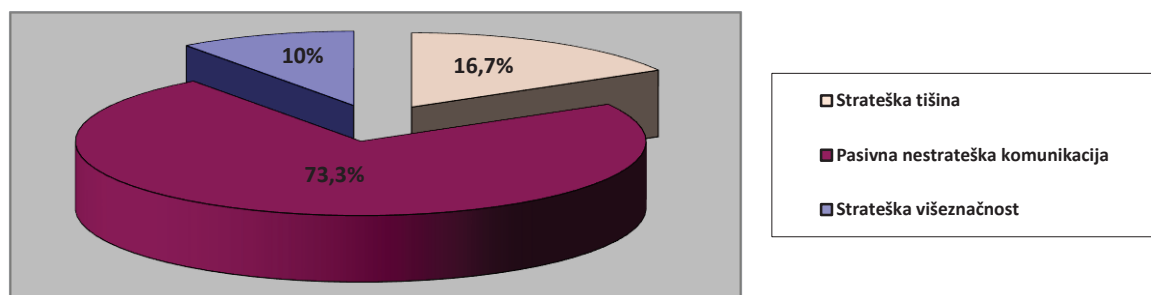
se najčešće služe organizacije koje su nedvojbeno pogriješile i uzrokovale problem, ali ipak ne toliko drastično kao strategija povrata u prijašnje stanje. Preostale dvije strategije iz ove skupine za koje bi se moglo reći da predstavljaju i njezine krajnosti, pokretanje istražnog postupka (strategija kojom se krizi daje najmanje pozornosti), odabralo je zanemariv broj od tek 1,7% ispitanika, a drugu krajnost, strategiju potpunog pokajanja koja se koristi kad je tvrtka uzrokovala ogromnu štetu za svoje dionike, biralo je tek neznatno više, pet posto ispitanika.



Grafikon 12. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine strategija korektivnog ponašanja.

Analizirajući strategije iz ove skupine, vidljivo je kako se preferencije mijenjaju ovisno o principu organizacije funkcije odnosa s javnošću. Dok one tvrtke koje imaju organiziran odjel ne odstupaju od ukupnih rezultata, vidljivo je kako tvrtke u kojima se odnosima s javnošću bavi tek jedna osoba dominantno preferiraju (čak 85,7%) umjerenu strategiju povrata u prijašnje stanje. Ovaj je trend prisutan i vidljiv i pri analizi hijerarhijske pozicije odnosa s javnošću, budući da su sve tvrtke u kojima odnosi s javnošću čine dio upravljačkog tima birale strategiju povrata u prijašnje stanje. Najveće odstupanje prisutno je u tvrtkama gdje su odnosi s javnošću dio srednjeg menadžmenta koje su se u više od četvrtine, 27,3% slučajeva, odlučivale za najintenzivniju strategiju priznavanja krivnje, strategiju potpunog pokajanja. Brojnost komunikacijskog osoblja u tvrtkama nije značajnije utjecao na izbor strategija iz ove skupine, za razliku od prakse suradnje s agencijama za odnose s javnošću. Tvrtke koje imaju praksu suradnje s agencijama u većoj su mjeri birale strategiju s više rizika, odnosno manjim stupnjem javnog pokajanja i to u 35,3% slučajeva. S druge strane, tvrtke koje s agencijama surađuju rijetko ili gotovo nikada, dominantno su birale umjereniju strategiju povrata u prijašnje stanje.

Vrlo kvalitetan uvid u stupanj proaktivnosti odnosno preuzimanja rizika u komunikaciji za vrijeme krize pružaju podaci za strategije iz skupine promišljene neaktivnosti. Ova skupina strategija podrazumijeva namjerno, svjesno i ciljano ne komuniciranje ili komentiranje problematičnog događaja koji je doveo do krize. S obzirom da su u ovoj skupini tek dvije strategije, pri ispitivanju sklonosti njihovog korištenja ispitanicima je ponuđen i još jedna mogućnost koja je podrazumijevala uvjerljivo najmanji stupanj rizika. Ogromna većina ispitanika, njih čak 73,3% odlučilo se za strategiju s daleko najmanje rizika, odnosno scenarij po kojem bi se javnosti opravdavale istog trenutka kad bi se za to stekli minimalni uvjeti. S druge strane, tek 16,7% ispitanika bi se odlučilo za rizičniju strategiju, onu strateške tišine kojom njihove tvrtke ne bi komunicirale istog trenutka kad bi imali dovoljno informacija, već bi čekale pogodniji trenutak i komunikaciju potaknule kad bi ona polučila višestruko svrsishodnije rezultate po tvrtku i njezino komunikacijsko osoblje. Posljednju iz skupine promišljene neaktivnosti, strategiju višeznačnosti koja podrazumijeva odbijanje tvrtke da ju se ograniči na davanje samo jednog konkretnog odgovora koji joj javnost ili kritičari nude i od nje očekuju, birao je neznatan broj ispitanika, njih manje od 10%.



Grafikon 13. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine strategija promišljene neaktivnosti.

Analizirajući pak utjecaj pojedinih parametara na sklonost odabira strategije, moguće je primijetiti kako način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama nije imao značajan utjecaj na odabir strategija iz ove skupine. Značajnih razlika nema ni kod hijerarhijske pozicije odnosa s javnošću, osim kad su u pitanju tvrtke gdje oni pripadaju srednjem menadžmentu, a koje su bile sklonije odabrati hrabriji pristup i strategiju strateške tišine u 18% slučajeva. Značajnijih razlika u sklonosti odabira ovih strategija nije bilo niti kod parametra brojnosti komunikacijskog osoblja. Kod posljednjeg pak parametra, prakse suradnje s agencijama za odnose s javnošću, vidljivo je kako su se one tvrtke koje kontinuirano i redovito surađuju s agencijama u pravilu

više odlučivale za sigurniji pristup bez preuzimanja značajnog rizika u komunikaciji. Tako su sve tvrtke koje s agencijama surađuju kontinuirano i stalno odabrale pristup komunikacije bez rizika, dok ih je isti pristup odabralo 70% iz kategorije onih koje s agencijama surađuju redovito, ali na projektnoj bazi. S druge strane, znatno više od ukupnog prosjeka, točnije 40% tvrtki koje s agencijama ne surađuju nikad odlučilo se za strategiju strateške tišine koja predstavlja znatno veći rizik. Jednaki broj ispitanika iz iste kategorije, također njih 40%, odabralo je strategiju komunikacije bez rizika.

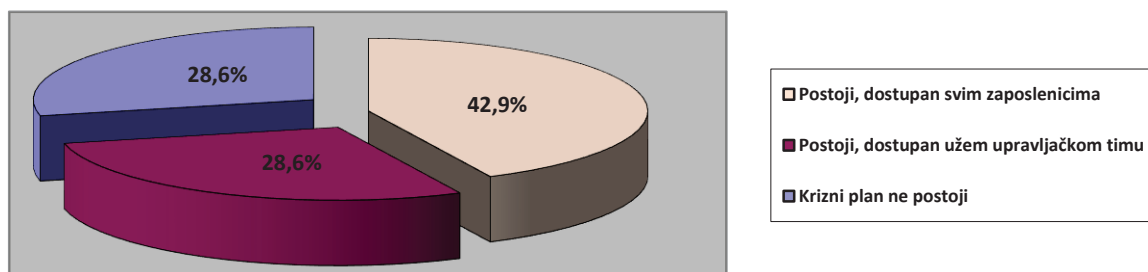
#### **4.5.1. Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Poslovne banke“**

Demografska struktura pojedinaca koji upravljaju odnosima s javnošću za tvrtke iz skupine poslovnih banaka značajno je drugačija od ukupno analiziranog uzorka. Među ispitanicima iz ovog sektora znatno je više muškaraca od ukupnih podataka odnosno njih 42,9%. Dob ispitanika iz ovog sektora pokazuje kako je 71,4% starosti između 30 i 39 godina, dok je preostalih 28,6% nešto starije, između 40 i 49 godina. Promatrajući obrazovnu strukturu, vidljivo je da je u ovoj skupini djelatnosti četvrtina ispitanika ima završen poslijediplomski studij što je nešto više od prosječne razine obrazovanja ukupnog uzorka. Radno iskustvo stručnjaka za odnose s javnošću iz ovog sektora također je nešto više od prosjeka, pa se tako 57,1% ispitanika odnosima s javnošću bavi dulje od deset godina, njih 14,3% od pet do 10 godina, a preostalih 28,6% ima između tri i pet godina radnog iskustva na poslovima s područja upravljanja komuniciranjem.

Pogled na princip organizacije odjela za odnose s javnošću u tvrtkama iz sektora poslovne banke pokazuje kako znatno veći broj tvrtki od ukupnog prosjeka ima posebno organizirane odjele za odnose s javnošću, njih čak 71,4%. Hijerarhijska pozicija odnosa s javnošću kao organizacijske funkcije u ovom sektoru identičan je njegovom načinu organizacije, pa se tako može zaključiti kako većina tvrtki iz ove skupine ima odjel za odnose s javnošću koji se nalazi neposredno ispod upravljačkog tima tvrtke. U preostalih 28,6% tvrtki funkcija odnosa s javnošću smještena je u sklopu nekih drugih odjela koji se ne bave primarno komunikacijama. Brojnost komunikacijskog osoblja u ovom sektoru varira pa tako najveći broj tvrtki (42,9%) ima tek jednu osobu u odjelu odnosa s javnošću, 28,6% tri, 14,3%, a jednako toliko ima šest i više osoba koji se primarno bave poslovima odnosa s javnošću. Suradnja s agencijama za odnose s javnošću u ovom je sektoru više pravilo nego iznimka. Naime, ukupno 71,4% tvrtki ima praksu suradnje s agencijama, njih 57,1% to čini kontinuirano i redovito, a 14,3% usluge

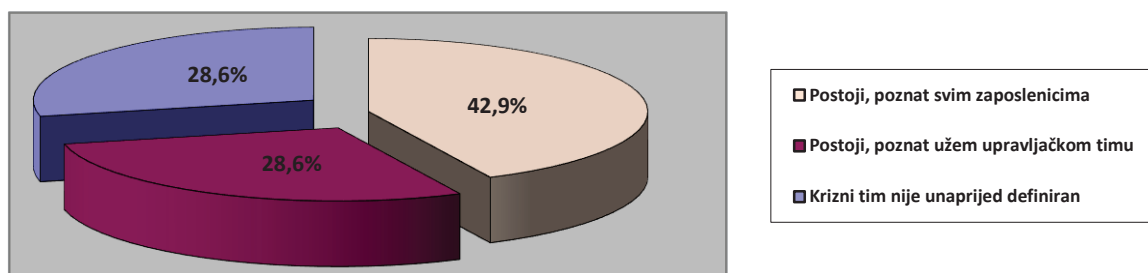
agencije koristi redovito, ali na projektnoj bazi. S druge strane, za preostalih 28,6% tvrtki iz ovog sektora suradnja s agencijama za odnose s javnošću više je iznimka nego pravilo.

Analizirajući pak konkretnu komunikacijsku praksu povezanu s kriznim situacijama, vidljivo je kako znatno više tvrtki od prosjeka, njih gotovo polovica (42,9%), ima službeno usvojen krizni plan kao dokument dostupan svim zaposlenicima u tvrtki. Dodatnih 28,6% tvrtki izjasnilo se kako imaju krizni plan, ali on nije dostupan svim zaposlenicima, već samo najužem upravljačkom timu organizacije. Time područje djelatnosti poslovnih banaka daleko odskakače od ukupnog prosjeka, budući da čak 71,5% tvrtki ima službeno usvojen krizni komunikacijski plan što ih čini znatno spremnijima za različite krizne situacije.



Grafikon 14. Postojanje službenog kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „poslovne banke“.

Identični rezultati u ovom sektoru vidljivi su i kod izjašnjavanja o postojanju unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama. Ukupno 42,9% tvrtki, kao i kod pitanja o kriznim komunikacijskim planovima, ističe kako ima službeno usvojen krizni tim poznat svim djelatnicima tvrtke. Dodatnih 28,6% tvrtki ima definiran krizni tim, ali je njegov sastav poznat samo najužem upravljačkom timu, a preostalih 28,6% tvrtki nema unaprijed definiran krizni tim. Učestalost tvrtki s unaprijed definiranim kriznim timovima u ovom je sektoru znatno veći od ukupnog prosjeka svih analiziranih tvrtki koji je iznosio 53,3%.

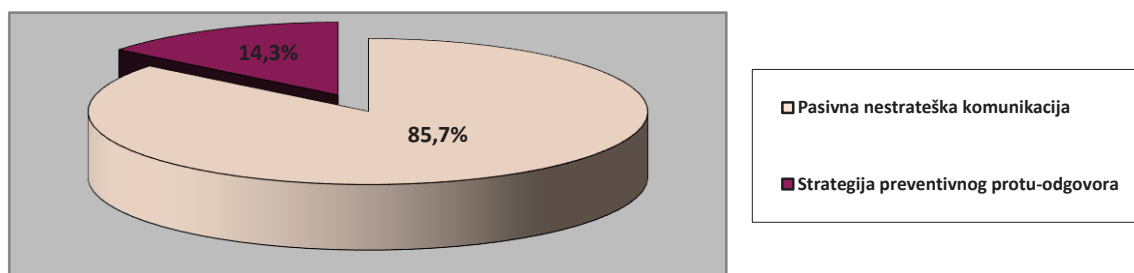


Grafikon 15. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „poslovne banke“.

Važan element za svaki sektor odnosno tvrtku je učestalost s kojom se oni susreću s kriznim situacijama. Odgovori na ovo pitanje sugeriraju kako i u sektoru poslovnih banaka postoje dvije skupine tvrtki; one koje se s krizom susreću vrlo rijetko, jednom godišnje i rjeđe (42,9%) te druga jednaka skupina od također 42,9% koje se s kriznim situacijama susreću više puta mjesečno. Zanimljiv je pogled i na rezultate usporedbe učestalosti kriznih situacija s podacima o postojanju kriznih komunikacijskih planova. Očekivano, sve tvrtke iz ove kategorije koje se s krizom susreću češće odnosno više puta mjesečno, imaju spremne krizne planove, pri čemu je u dvije trećine njih ovaj dokument dostupan svim zaposlenicima tvrtke. S druge strane, 33% tvrtki koje se s krizom susreću rjeđe odnosno manje od jednom godišnje ima krizni plan dostupan svim zaposlenicima tvrtke dok preostale tvrtke takav dokument nemaju. Pogled na podatke tko u ime tvrtki javno nastupa u kriznim situacijama sugerira kako to za tvrtke iz ovog sektora u najvećoj mjeri čine njihovi prvi ljudi odnosno predsjednici uprava ili glavni direktori i to u 42,9% slučajeva. Za nešto manje tvrtki (28,6%) to čini netko od direktora ili direktor zadužen za sektor komunikacija, a u jednako toliko tvrtki nema pravila.

Analiza sklonosti korištenja pojedinih reaktivnih strategija u tvrtkama iz skupine poslovnih banaka pokazuje kako u skupini strategija preventivnih aktivnosti preferencije izbora nisu znatno drugačije od ukupne populacije. Najveći broj tvrtki iz ovog sektora (85,7%) pokazalo je sklonost pasivnijem obliku komunikacije u kojem tvrtka ne bi preuzela niti malo rizika. S druge strane, tek 14,3% tvrtki bi se odlučilo na strategiju preventivnog protuodgovora kojom bi tvrtke prije samih kritičara izašle u javnost s problematičnom informacijom, ali time stvorile i znatno povoljnije komunikacijsko okruženje. Iz ovih rezultata moguće je zaključiti kako je i ova skupina tvrtki vrlo konzervativna u komunikaciji za vrijeme krize i kako njihov izbor strategija prvenstveno karakterizira preuzimanje što je moguće manje rizika.

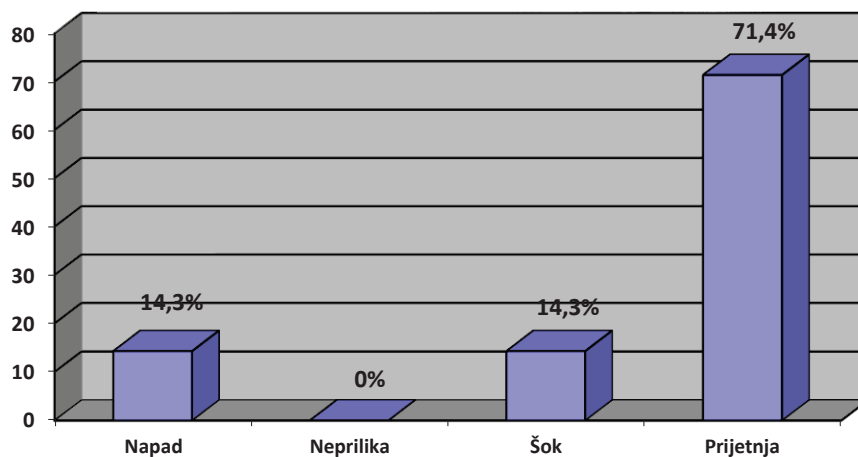




Grafikon 16. Sklonost korištenja strategija iz skupine preventive aktivnosti u sektoru „poslovne banke“.

Analiza parametara koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine pokazuje kako način na koji su odnosi s javnošću organizirani u tvrtkama iz ovog sektora, njihova hijerarhijska pozicija i brojnost osoblja koje se u tvrtkama iz ovog sektora bavi odnosima s javnošću nisu značajno utjecali na to koje su strategije birali. Jedinu primjetnu razliku moguće je istaknuti kod tvrtki koje nisu imale odjele za odnose s javnošću, u kojima je pozicija odnosa s javnošću bila nešto niže pozicionirana te koje su imale manje komunikacijskog osoblja, a koje su bile još opreznije od čitavog sektora koji je ionako u glavnini izbjegavao preuzeti bilo kakav rizik u komunikaciji. Veće razlike nisu postojale niti kod prakse suradnje s agencijama za odnose s javnošću, gdje je moguće primijetiti kako je onaj mali broj tvrtki iz ovog sektora koji se odlučio na nešto rizičniji način komunikacije ipak imao redovitiju praksu suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću.

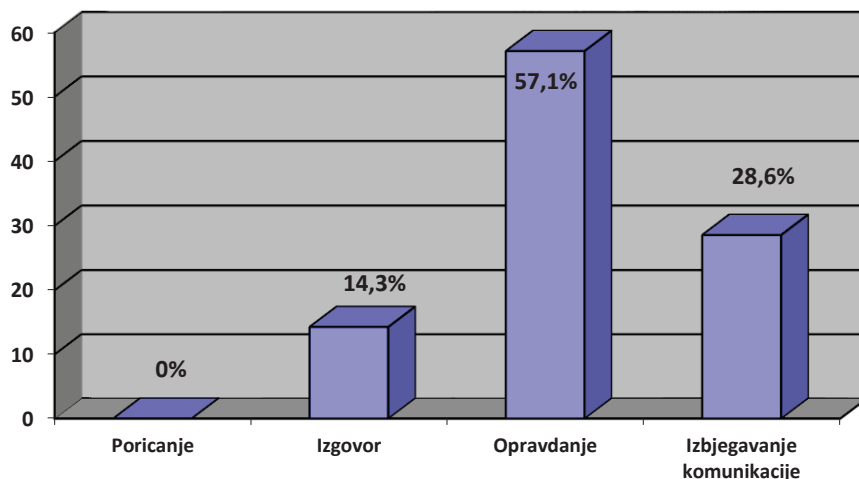
Kad su u pitanju strategije iz skupine napadačkog odgovora kojima se tvrtke mogu služiti kad su izložene neopravdanim i neutemeljenim optužbama i kritikama, primjetno je kako tvrtke iz sektora poslovnih banaka, kao i ukupna većina tvrtki, dominantno i uvjerljivo biraju najpasivniju iz ove skupine, strategiju prijetnje (71,4%) i to u nešto većoj mjeri nego što je to bio slučaj kod svih tvrtki ukupno. Preostali broj ispitanika u jednakom je broju slučajeva birao strategije šoka i napada (obje po 14,3%). I u ovoj je skupini strategija vidljiva izrazita konzervativnost u izboru komunikacijskih strategija budući da se velika većina ispitanika odlučila upravo za najpasivniji i najmanje rizičan pristup, dok je uvjerljivo najmanje (14,3%) tvrtki iz ovog sektora odabralo strategiju napada koja prema parametru proaktivnosti predstavlja potpunu suprotnost, budući da njezinom primjenom tvrtke aktivnom komunikacijom nastoje smanjiti kredibilitet svojih kritičara.



Grafikon 17. Sklonost korištenja strategija iz skupine napadačkog odgovora u sektoru „poslovne banke“.

Analizirajući parametre koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine, vidljivo je kako tvrtke koje nisu imale poseban odjel za odnose s javnošću, u kojima je funkcija odnosa s javnošću bila niže hijerarhijski pozicionirana i koje su imale manje komunikacijsko osoblje bile još opreznije kod kad su birale strategije iz ove skupine. S druge strane, vidljivo je kako su tvrtke s tri i više zaposlenika bile znatno sklonije preuzeti veći rizik i izabrati strategiju šoka odnosno napada. Kad je pak u pitanju praksa suradnje s agencijama za odnose s javnošću, nije bilo značajnijih razlika niti odstupanja pri izboru reaktivnih strategija iz skupine napadačkog odgovora. Kao i prethodna, ova je skupina strategija potvrdila postojanje značajne doze opreznosti i konzervativnosti u pristupu tvrtki iz skupine djelatnosti poslovnih banaka.

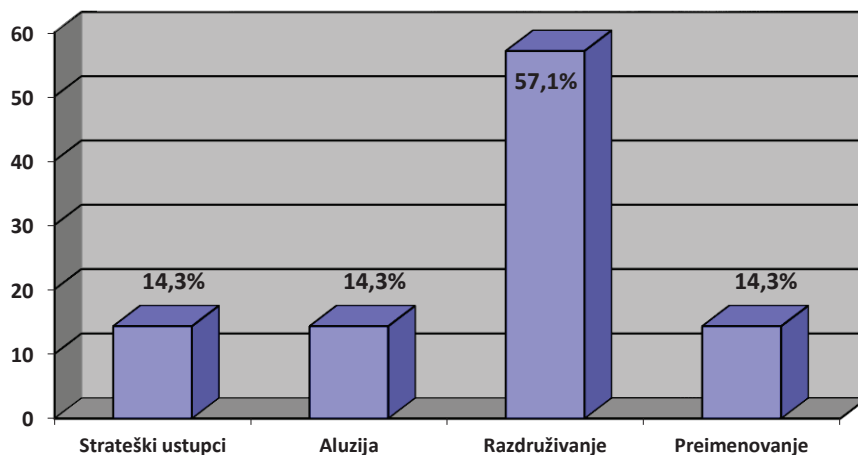
Strategije iz skupine obrambenog odgovora, kao što je to već rečeno, podrazumijevaju znatno pasivnije aktivnosti od ostalih skupina. Kao i kod ukupnog uzorka, najviše tvrtki iz sektora poslovnih banaka (57,1%) bilo je sklonu odabrati strategiju opravdanja koja podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za problem. S druge strane, potpuno suprotan ukupnim rezultatima ovaj je sektor u izboru pristupa ignoriranja situacije, a koja je bila drugi najčešći izbor tvrtki iz ove kategorije (28,6%). Preostale dvije strategije birao je vrlo mali broj ispitanika, izgovor 14,3% tvrtki, dok strategiju poricanja nije odabrala niti jedna tvrtka iz ove kategorije. Iako su sve strategije iz ove skupine dominantno pasivne, iznenađuje da bi relativno visok broj od čak 28,6% tvrtki iz ovog sektora potpuno ignoriralo kriznu situaciju, ne bi komunicirali s javnošću i tako prepustile slučaju njezin daljnji razvoj i moguću multiplikaciju štete za tvrtku.



Grafikon 18. Sklonost korištenja strategija iz skupine obrambenog odgovora u sektoru „poslovne banke“.

Kad su u pitanju parametri koji su utjecali na odabir strategija iz ove skupine, očekivano je prisutan trend da su tvrtke bez posebnog odjela za odnose s javnošću i one tvrtke kod kojih hijerarhijska pozicija funkcije odnosa s javnošću pripada nekom drugom odjelu koji se ne bavi primarno komunikacijama te tvrtki koje imaju jednog ili dva zaposlenika zadužena za odnose s javnošću, prevladavao pristup potpunog ignoriranja situacije. Tvrtke s ozbiljnijim odjelima i one u kojima je funkcija odnosa s javnošću pozicionirana izravno ispod upravljačkog tima tvrtki znatno su ozbiljnije pristupale komunikaciji te su dominantno birale strategiju opravdanja koja teži što bržem, a time i bezbolnijem zatvaranju priče o problemu u javnosti i medijima. Niti jedna tvrtka koja redovito surađuje s agencijama očekivano nije odlučila potpuno ignorirati problem, već su takve tvrtke dominantno (75%) birale strategiju opravdanja, dok su se one koje s agencijama surađuju rijetko ili gotovo nikada na takav potez odlučivale znatno češće.

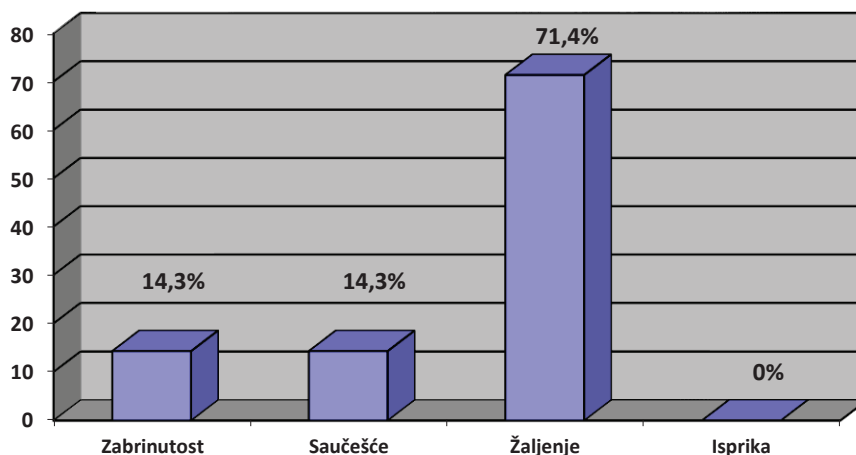
Analizirajući skupinu strategija zavaravajućih odgovora vidljivo je kako preferencije tvrtki iz skupine djelatnosti poslovnih banaka ne odudaraju značajno od ukupnog prosjeka svih sektora. Najveći broj tvrtki iz skupine poslovnih banaka, njih 57,1% odlučio se za strategiju razdruživanja, vrlo intenzivan, ali istovremeno najsigurniji način komunikacije od svih ponuđenih, kojim se tvrtka potpuno ograđuje od uzroka krizne situacije i tako nastoji značajno ublažiti posljedice koje kriza može izazvati. Jednak broj tvrtki odlučio se za sve tri preostale strategije iz ove skupine, strategiju preimenovanja koja ne priznaje odgovornost tvrtke za problem (14,3%), te dvije strategije kojom tvrtka priznaje krivicu za krizu i pronalazi način da nadoknadi štetu uzrokovanu krizom: strategiju aluzije (14,3%) te strateške ustupke (14,3%).



Grafikon 19. Sklonost korištenja reaktivnih strategija zavaravajućih odgovora u sektoru „poslovne banke“.

Analizirajući pak čimbenike koji utječu na odabir, vidljivo je da sve tvrtke iz sektora poslovnih banaka koje nemaju poseban odjel za odnose s javnošću i u kojima su odnosi s javnošću dio odjela koji se ne bavi primarno komunikacijama u potpunosti biraju strateške ustupke i aluziju, strategije u kojima nipošto ne priznaju krivnju za nastali problem. Brojnost komunikacijskog osoblja čimbenik je koji u ovoj kategoriji nije značajno utjecao na izbor strategija. S druge strane, kod analize učestalosti suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću vidljiv je obrazac po kojem su tvrtke koje s agencijama surađuju redovito bez iznimke birale strategiju razdruživanja koja podrazumijeva priznavanje krivice za nastali problem, dok su tvrtke kojima je suradnja s agencijama za odnose s javnošću više iznimka nego pravilo birale one strategije kojima tvrtke ne bi priznale krivnju već bi tražile najprikladniji način da se ili preimenovanjem (50%) ili aluzijom (50%) izvuku iz problema.

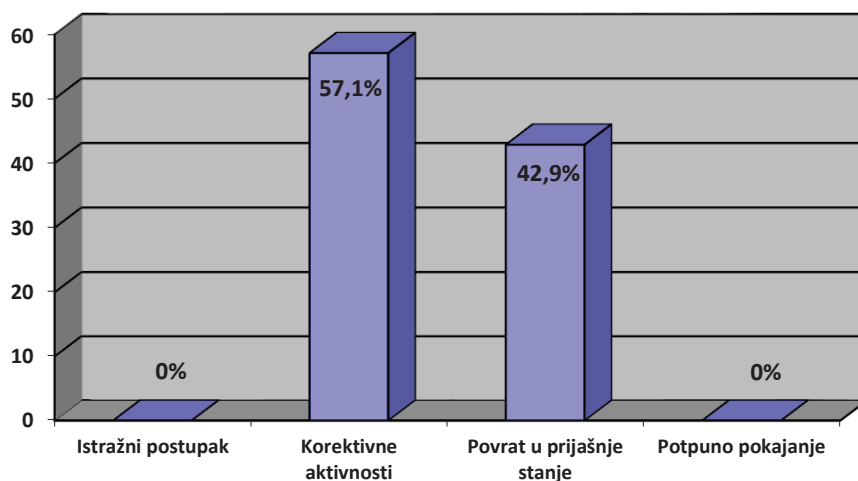
Priznavanje krivnje tvrtke ključni je parametar koji razlikuje i strategije iz skupine javnog sažaljenja. Kad su u pitanju tvrtke iz skupine poslovnih banaka, njih uvjerljivo najviše (71,4%) biralo je strategiju žaljenja kojom one ne priznaju vlastitu odgovornost, već čine upravo suprotno. Usporedbom ovog izbora s ukupnim rezultatima vidljivo je kako tvrtke iz ove skupine djelatnosti ovu strategiju birale nešto češće nego prosjek (58,3%) što odstupa od dosadašnje prakse u kojima je češći slučaj bio izbor strategija kojima tvrtke priznaju odgovornost i na taj način nastoje što brže zatvoriti priču u javnosti, međutim strategija žaljenja najbliža je strategija priznavanju krivice od većine strategija iz ove skupine. Jednak broj tvrtki iz sektora poslovnih banaka odlučio se u ovom slučaju za druge dvije strategije, izražavanje saučešća i izražavanje zabrinutosti, obje po 14,3% tvrtki.



Grafikon 20. Sklonost korištenja reaktivnih strategija javnog sažaljenja u sektoru „poslovne banke“.

Na preferencije odabira strategija iz ove skupine među poslovnim bankama u velikoj su mjeri utjecali parametri postojanja posebnog odjela za odnose s javnošću, njegova hijerarhijska pozicija te broj komunikacijskog osoblja. Tvrtnke koje su imale posebno organiziran odjel za komunikacije, u kojima je pozicioniran izravno ispod upravljačkog tima te u kojima je podrazumijevao više od tri zaposlenika u mnogo su većoj mjeri birale strategiju žaljenja, najbližu priznavanju odgovornosti. Praksa suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću među tvrtkama iz područja djelatnosti poslovnih banaka također je utjecala na izbor strategija iz ove skupine, budući da je moguće primijetiti kako su sve tvrtke koje s agencijama surađuju kontinuirano bez iznimke u većoj mjeri birale strategiju izražavanja žaljenja.

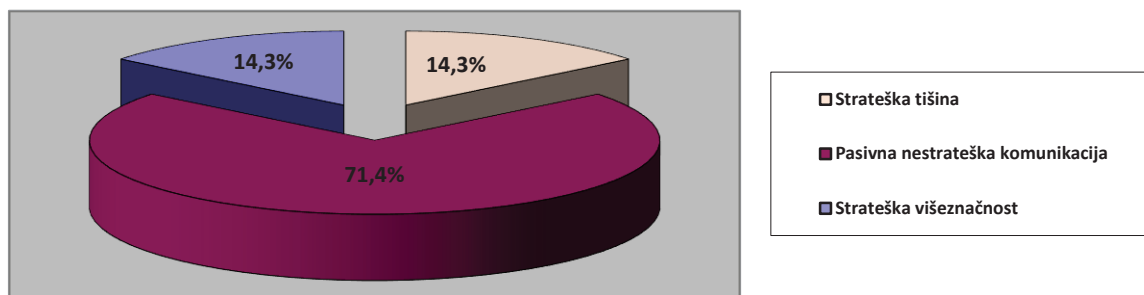
Analizirajući pak skupinu strategija korektivnog ponašanja koje se primjenjuju u slučajevima kad su tvrtke nedvojbeno odgovorne za nastali problem, vidljivo je kako dominantan izbor tvrtki iz skupine poslovnih banaka ponovo odudara od prosjeka. Naime, najviše tvrtki iz ovog sektora, njih 57,1% odabralo je strategiju korektivnog ponašanja, vrlo umjerenu strategiju koja pak ne podrazumijeva drastične mjere poput strategija povrata u prijašnje stanje koja je drugi izbor za tvrtke iz skupine poslovnih banaka (42,9%), ali i prvi izbor za veliku većinu tvrtki iz svih sektora zajedno, njih ukupno 65%. Zanimljiv je podatak koji otkriva kako niti jedna tvrtka iz sektora poslovnih banaka nije birala preostale strategije iz ove skupine, obje koje predstavljaju suprotne krajnosti; istražni postupak kao najblažu verziju komunikacije te strategiju potpunog pokajanja koja je najdrastičnija strategiju iz skupine korektivnog ponašanja.



Grafikon 21. Sklonost korištenja reaktivnih strategija korektivnog ponašanja u sektoru „poslovne banke“.

Posebno je zanimljivo kako niti jedan ispitanik i analizirani parametar, niti način organizacije odnosa s javnošću u sustavu tvrtki iz ovog sektora, hijerarhijska pozicija funkcije odnosa s javnošću u tvrtkama iz sektora poslovnih banaka, a niti broj osoba zaduženih za poslove na području komunikacijskih aktivnosti nisu imale značajnog utjecaja na odabir strategija iz skupine strategija korektivnog ponašanja. Isti je slučaj i kod prakse i učestalost suradnje tvrtki iz sektora poslovnih banaka s agencijama za odnose s javnošću.

Kod analize posljednje skupine strategija, onih strateške neaktivnosti, vidljivo je kako su rezultati također vrlo slični ukupnim rezultatima. Kao što je prethodno već rečeno, sklonost odabira strategija iz ove skupine pruža vrlo kvalitetan uvid u spremnost tvrtki na preuzimanje rizika u komunikaciji. Iznimno velik broj tvrtki iz skupine djelatnosti poslovnih banaka, njih ukupno 71,4% odlučivalo se za pristup koji ne uključuje niti najmanju trunku rizika, onaj koji podrazumijeva bezrezervno opravdavanje vlastite pozicije bez obzira koliko je okruženje pogodno za provedbu takve aktivnosti. Potpuna suprotnost ovom pristupu predstavlja strateška tišina, strategija koju je iz ove skupine tvrtki birao zanemariv broj ispitanika, odnosno tek 14,3% tvrtki. Idući broj ispitanika iz sektora poslovnih banaka odlučivao se za treću strategiju iz ove skupine, stratešku višeznačnost.



Grafikon 22. Sklonost korištenja reaktivnih strategija promišljene neaktivnosti u sektoru „poslovne banke“.

Pogled na međuovisnost ključnih čimbenika s odabranim strategijama otkriva kako način na koji su komunikacije organizirane u sustavu tvrtki nije značajno utjecao na izbor strategija. Isti je slučaj i s hijerarhijskom pozicijom odnosa s javnošću u tvrtkama, dok je određene razlike moguće primijetiti kod brojnosti komunikacijskog osoblja. Tvrtke s tri i više zaposlenika koji se bave odnosima s javnošću bile su ipak nešto više sklone preuzimanju rizika i korištenju strategije strateške tišine. Isti je trend, iako ne pretjerano snažan, moguće primijetiti i kod parametra suradnje s agencijama, samo su tvrtke koje su se odlučile na korištenje strategije strateške tišine redovito surađivale s agencijama za odnose s javnošću.

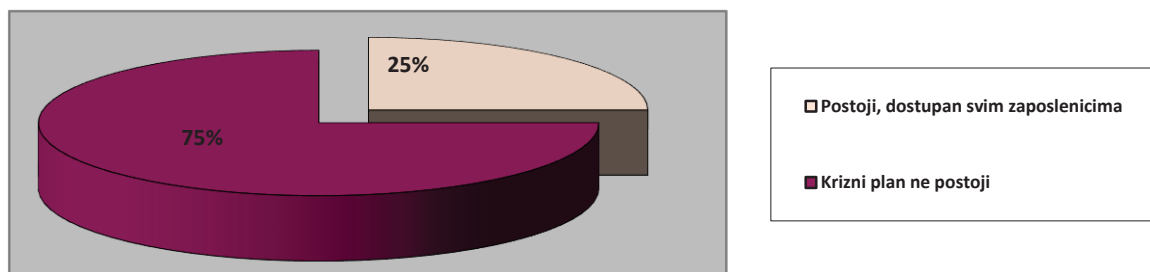
#### 4.5.2. Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Energetika“

Demografska struktura sudionika istraživanja tvrtki skupine djelatnosti „Energetika“ otkriva kako odnose s javnošću vodi 75% žena te kako se dominantan broj pojedinaca, također njih 75%, nalazi u dobnoj skupini od 30 do 39 godina. Analizirajući njihovo obrazovanje vidljivo je kako dvoje ima završen poslijediplomski stupanj obrazovanja, kako ih 50% ima visoku stručnu spremu, te također još dodatnih dvoje samo srednju stručnu spremu. Govoreći pak o radnom iskustvu pojedinaca koji vode odnose s javnošću za tvrtke iz ove skupine, 50% ispitanika ima između pet i deset godina iskustva, dok ih 25% ima iskustva na poslovima komunikacija koje je veće od deset godina.

Pogled na način organizacije odnosa s javnošću u sustavima tvrtki iz ove skupine pokazuje kako odjele za odnose s javnošću ima njih 50%, 25% ima samo jednu osobu zaduženu za poslove odnosa s javnošću, a dodatnih 25% tvrtki nema niti posebnu osobu niti poseban odjel za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti. Njihova hijerarhijska pozicija je u 75% tvrtki odmah

ispod najužeg upravljačkog tima tvrtke i u istom postotku podrazumijeva jednu ili dvije osobe koje se bave ovim poslovima. Suradnja s agencijama za odnose s javnošću za tvrtke iz ovog sektora više je iznimka nego pravilo; 50% tvrtki s njima ne surađuje, dok tek četvrtina odnosno njih 25% s agencijama surađuje kontinuirano i redovito.

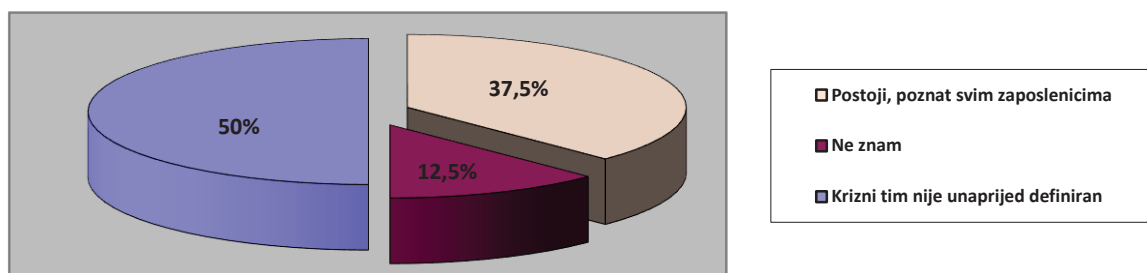
Komunikacijska praksa kriznog komuniciranja tvrtki iz sektora energetike ukazuje na lošu praksu po kojoj čak 75% tvrtki iz ovog sektora nema usvojeni krizni komunikacijski plan što ih čini znatno ranjivijima i izloženijima negativnim posljedicama kriznih situacija, dok kod 25% tvrtki krizni plan postoji i dostupan je svim djelatnicima tvrtke. Ovaj sektor značajno odstupa od ukupnih rezultata svih analiziranih tvrtki, koji pokazuju da tvrtke bez službenih kriznih planova čine manje od trećine ukupnog broja tvrtki.



Grafikon 23. Postojanje službenog kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „energetika“.

Relativno slične pokazatelje moguće je primijetiti i kod učestalosti postojanja unaprijed definiranih kriznih timova u tvrtkama. Ukupno 50% tvrtki iz ove skupine djelatnosti nema unaprijed definirani sastav kriznog tima, 37,5% tvrtki pokazuje pozitivan stupanj pripreme i ima unaprijed definirane krizne timove, dok 12,5% ispitanika iz tvrtki ovog sektora uopće nema informaciju da li je sastav kriznog tima u njihovim tvrtkama unaprijed definiran. U usporedbi s ukupnim podacima tvrtki iz svih sektora, primjetno je kako tvrtke iz ovog sektora, ako je suditi prema ovom parametru, krizne situacije čekaju znatno nespremnije od ukupnog prosjeka.



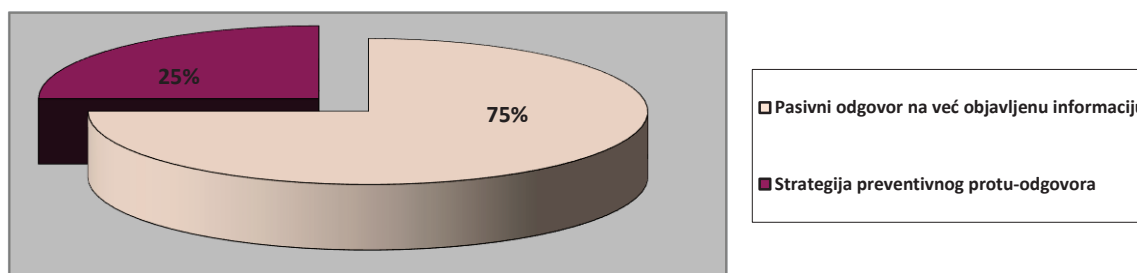


Grafikon 24. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „energetika“.

Tvrtke iz sektora energetike s krizama se u većini slučajeva susreću relativno rijetko, većina njih od čak 65% krizne situacije doživljavaju jednom godišnje i rjeđe. Nešto manje njih, ukupno 25% s kriznim se situacijama susreću jednom u tri mjeseca, a tek 12,5% njih vrlo često odnosno gotovo svaki dan. Paradoksalan podatak pokazuje usporedba podataka o učestalosti kriznih situacija i postojanja kriznih planova. Tvrtke koje se s krizama susreću rijetko u većoj su mjeri imale krizne planove od onih koje se u kriznim situacijama nađu jednom mjesečno ili češće.

Kad se pak s krizom zaista i susretne, ulogu komunikatora odnosno glasnogovornika u tvrtkama iz skupine djelatnosti energetika u čak 50% slučajeva preuzimaju njihovi čelni ljudi; predsjednici Uprava ili glavni direktori, a u dodatnih 12,5% to čine članovi Uprave ili netko od ključnih direktora. Za njih 12,5% to čine službeni glasnogovornici tvrtke. Ukupno četvrtina tvrtki iz ove kategorije (25%) odluku o tome tko će tvrtku u medijima i javnosti zastupati za vrijeme krize donose tek kad se ona zaista i dogodi što, promatrajući i kroz prizmu prethodno navedenih podataka, sugerira kako postoji značajan prostor za unaprjeđenje njihove pripreme za različite krizne situacije s kojima se mogu susresti u svojem poslovanju.

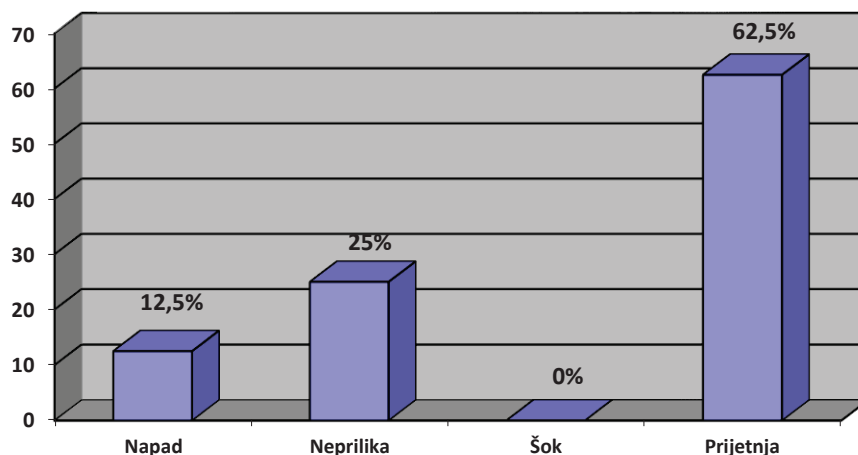
Analizirajući sklonost korištenja pojedinih strategija, vidljivo je da su iz skupine strategija preventivnih aktivnosti, tvrtke i iz ove skupine birale pretežito pasivniji i sigurniji pristup. Naime, 75% tvrtki u situaciji kad imaju otvorenu mogućnost preventivno djelovati, ipak se odlučuje za pasivni pristup i reagira tek kad je informacija već objavljena. S druge strane, 25% tvrtki odlučilo se za proaktivni pristup i strategiju preventivnog protuodgovora koja bi, iako je rizičnija, u značajnoj mjeri umanjila moguću nepovoljnu situaciju za tvrtku. U odnosu na ukupne rezultate svih tvrtki, vidljivo je kako nema značajnijih razlika odnosno odstupanja između sklonosti odabira tvrtki iz skupine djelatnosti „energetika“ u odnosu na promatrane rezultate svih analiziranih tvrtki.



Grafikon 25. Sklonost korištenja strategija iz skupine preventive aktivnosti u sektoru „energetika“.

Kad su pak u pitanju elementi i čimbenici koji su utjecali na tvrtke iz ovog sektora i njihov odabir pojedinih strategija, vidljivo je kako su tvrtke bez posebnog odjela za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti bile dodatno opreznije i pasivnije u ionako opreznom sektoru. Hijerarhijska pozicija odjela odnosno pojedinaca zaduženih za komunikacije nije značajno utjecala na odabir strategija iz ove skupine, dok je nešto hrabriji i proaktivniji pristup bio primjetan kod tvrtki koje su imale komunikacijsko osoblje veće od pet i više pojedinaca. Praksa suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću također nije u značajnoj mjeri utjecala na način komunikacije i izbor strategija iz ove skupine, iako je moguće primijetiti blagi trend nešto veće proaktivnosti kod tvrtki koje su s agencijama surađivale redovitije od ostalih. Gledajući ukupno pristup skupinama strategija preventivnih aktivnosti, ne postoje značajna odstupanja od ukupne populacije svih analiziranih tvrtki u ovom istraživanju.

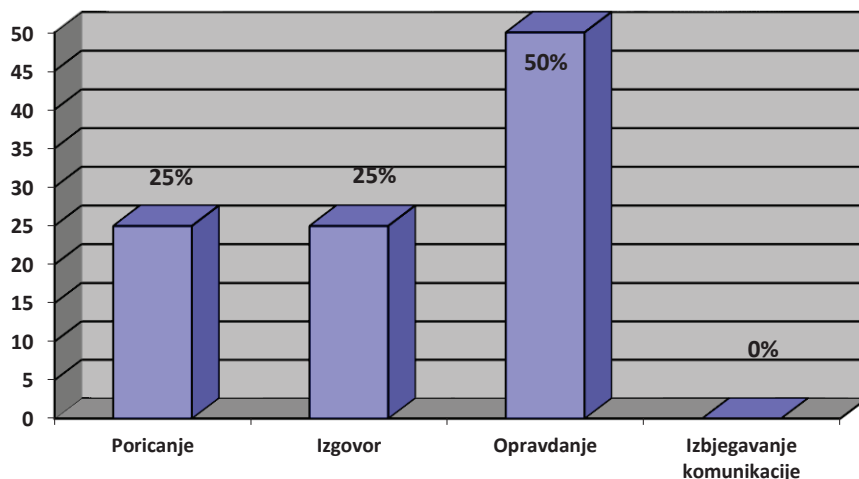
U skupini strategija napadačkog odgovora koje tvrtke koriste u situacijama kad su već izložene kritikama i posljedično samoj kriznoj situaciji, tvrtke iz sektora energetike u najvećoj su se mjeri odlučivale za strategiju prijetnje, i to u 62,5% slučajeva. Kao što je već prethodno opisano, ova je strategija najpasivnija iz cijele skupine i podrazumijeva tek najavu određene reakcije, a ne njezino stvarno poduzimanje. Drugi izbor za tvrtke iz ove skupine, njih četvrtinu odnosno 25% bila je strategija neprilike, što značajno odstupa od ukupno promatranih rezultata. Strategija neprilike izrazito je proaktivna strategija kojom tvrtke nastoje izravno umanjiti utjecaj svojih kritičara ili ih čak poniziti, a koja po stupnju svoje aktivnosti značajno nadilazi drugu aktivnu strategiju iz ove skupine, strategiju napada. Preostale dvije strategije iz ove skupine, napad i šok, birao je zanemariv broj ispitanika odnosno tvrtki iz skupine djelatnosti energetika.



Grafikon 26. Sklonost korištenja strategija iz skupine napadačkog odgovora u sektoru „energetika“.

Kad su u pitanju interni komunikacijski čimbenici koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine, vidljivo je da postojanje posebnog odjela za komunikacije nije imao značajnog utjecaja na odabir, dok je hijerarhija utjecala djelomično; u tvrtkama koje su se odlučivale za strategije napada i nepravilne funkcije odnosa s javnošću bila je uglavnom smještena neposredno ispod upravljačkog tima tvrtke. S druge strane, veličina samog odjela odnosno komunikacijskog osoblja nije imala utjecaja na odabir strategija iz ove skupine, dok je pogled na podatke o praksi suradnje s agencijama za odnose s javnošću pokazala da su tvrtke koje s njima redovito kontinuirano ili projektno surađuju bile znatno hrabrije i proaktivnije te su u znatno većoj mjeri birale strategije napada ili nepravilne.

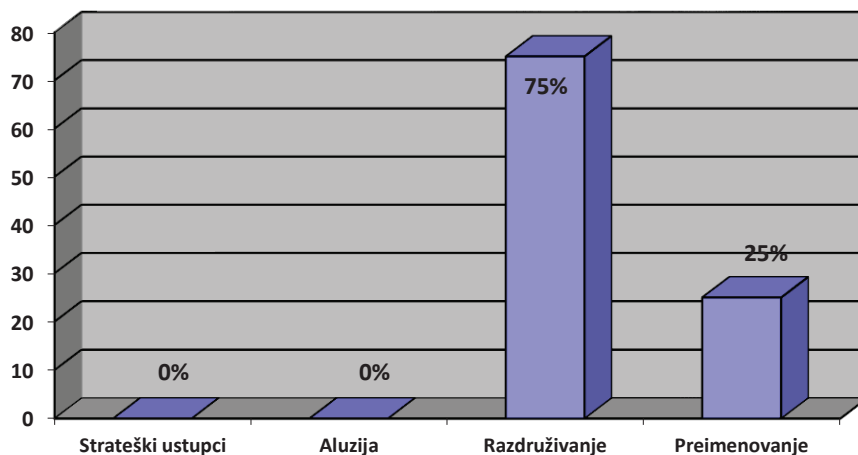
Pogled na treću skupinu strategija, onu koja podrazumijeva pasivne strategije obrambenog odgovora, sugerira kako se najveći broj tvrtki iz ove skupine, njih točno 50% odlučilo za strategiju opravdanja kojom bi tvrtke priznale odgovornost na određeni problem ili kriznu situaciju. U istovjetnoj mjeri tvrtke su se odlučivale za strategije poricanja (25%) i izgovora (25%). Ove dvije strategije međusobno su potpuno različite budući da jedna podrazumijeva priznavanje odgovornosti tvrtke za nastali problem, dok druga nastoji od tvrtke u što je većoj mjeri moguće odbaciti i odmaknuti krivnju za krizu koja se dogodila. Uspoređujući pak rezultate iz ove skupine s ukupnim rezultatima svih analiziranih tvrtki, vidljivo je da su u nešto manjoj mjeri birali strategiju opravdanja, ali su više bili skloni birati strategiju izgovora, u 25% slučajeva u odnosu na tek 8,3% svih analiziranih tvrtki. Pozitivan pokazatelj za ovaj sektor je svakako činjenica da niti jedna od tvrtki ne bi u kriznoj situaciji potpuno ignorirala problem odnosno komunikacijski izazov koji se nalazi pred njome.



Grafikon 27. Sklonost korištenja strategija iz skupine obrambenog odgovora u sektoru „energetika“.

Pogled na komunikacijske čimbenike koji su imali utjecaja na odabir pojedinih strategija iz ove skupine otkriva kako su tvrtke bez službeno organiziranih odjela za odnose s javnošću u znatno većoj mjeri birali strategije kojima ne priznaju odgovornost za nastali problem što bi bez dileme produžilo trajanje krizne situacije u medijima i javnosti, bez obzira na njihov sadržaj i intenzitet. Hijerarhijska pozicija nije imala značajnog utjecaja na odabir strategija iz ove skupine, dok je moguće primijetiti kako su tvrtke s više komunikacijskog osoblja bile sklonije priznati odgovornost, opravdati se i tako nastojati završiti priču u javnosti. Tvrtke koje redovito surađuju s agencijama za odnose s javnošću u pravilu su također birale strategiju opravdanja čije je glavno obilježje upravo težnja za priznavanjem odgovornosti i što bržim završetkom krize.

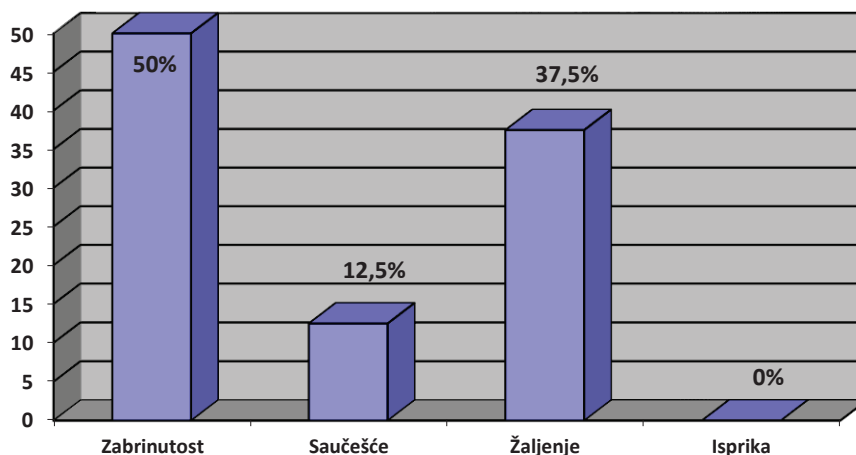
Analizirajući skupinu strategija zavaravajućih odgovora, moguće je primijetiti kako je uvjerljivo najveći broj tvrtki iz sektora energetike (75%), biralo strategiju razdruživanja kojom bi se tvrtka oštro i rezolutno ogradila od svih uzroka problema odnosno krize. Preostali broj tvrtki (25%) iz ove bi se skupine strategija odlučilo za strategiju preimenovanja, potencijalno riskantnu strategiju po kojem bi problem i svoju povezanost s njime pokušali relativizirati i tako umanjiti štetu koja za ugled i poslovanje trpi njihova tvrtka. Rezultati tvrtki iz skupine energetike kod skupine strategija zavaravajućih odgovora odstupaju od ukupnih rezultata budući da su sve tvrtke ukupno najviše birale strategiju razdruživanja, ali ih je vrlo malo biralo preimenovanje kao drugi izbor. Preostale dvije strategije iz ove skupine, strateške ustupke i aluziju, koje obje nadoknađuju štetu oštećenima, nije birala niti jedna tvrtka iz ove skupine.



Grafikon 28. Sklonost korištenja reaktivnih strategija zavaravajućih odgovora u sektoru „energetika“.

Kad su pak u pitanju parametri koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine, vidljivo je kako su tvrtke bez posebnih odjela bile znatno opreznije i dominantno birale strategiju razdruživanja, dok su one s posebno organiziranim odjelima bile nešto hrabrije i proaktivnije te djelomično birale strategiju preimenovanja. Isti je slučaj i kod hijerarhijske pozicije funkcije odnosa s javnošću, prema kojoj su samo tvrtke gdje su odnosi s javnošću bili smješteni tik ispod upravljačkog tima tvrtke birale strategiju preimenovanja. Veličina komunikacijskog tima nije imala značajnog utjecaja na odabir strategija iz ove skupine, kao niti praksa suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću po kojoj su čak nešto hrabrije i proaktivnije bile one tvrtke koje su s agencijama surađivale rjeđe nego većina.

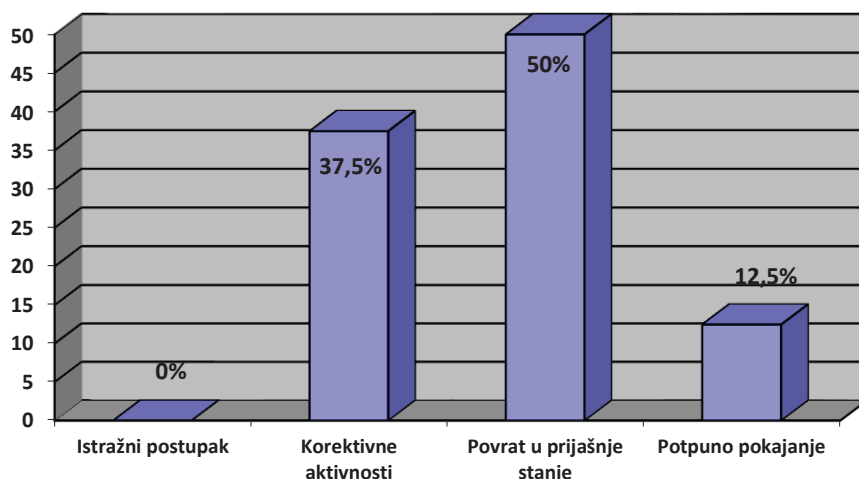
Strategije unutar skupine javnog sažaljenja međusobno se razlikuju po parametru priznavanja krivnje. Najveći broj tvrtki iz sektora energetike, njih ukupno 50% u ovoj se skupini odlučilo za strategiju izražavanja zabrinutosti, kojom organizacija ne priznaje odgovornost za problem ili krizu, već tek daje do znanja medijima i javnosti da nije indiferentna prema nastalom problemu. Drugi izbor (37,5%) bila je strategija izražavanja žaljenja, strategija vrlo blizu priznavanju odgovornosti, ali koja ju strogo gledajući u praksi ne podrazumijeva. Posljednju strategiju iz ove skupine, izražavanje saučešća, biralo je najmanje (12,5%) ispitanika. Usporedba s ukupnim rezultatima tvrtki sugerira pak kako ovaj sektor značajno odstupa od ukupnih rezultata, budući da je najveći broj ukupnih tvrtki birao strategiju žaljenja (58% slučajeva), koja je bila tek drugi izbor za tvrtke iz sektora energetike.



Grafikon 29. Sklonost korištenja reaktivnih strategija javnog sažaljenja u sektoru „energetika“.

Kad su u pitanju preferencije odgovora na pitanja prema određenim parametrima, vidljivo je kako način organizacije odnosa s javnošću nije imao značajnog utjecaja na odabir strategija iz ove skupine, dok je hijerarhija utjecala na način da su tvrtke u kojima je pozicija odjela bila niža (srednji menadžment, unutar drugog odjela) u većoj mjeri birale strategiju zabrinutosti ispred strategije žaljenja i strategije izražavanja saučešća. Brojnost komunikacijskog osoblja s druge strane nije imao nikakvog utjecaja na preferenciju odabira, baš kao niti praksa i učestalost suradnje tvrtki iz ovog sektora sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću.

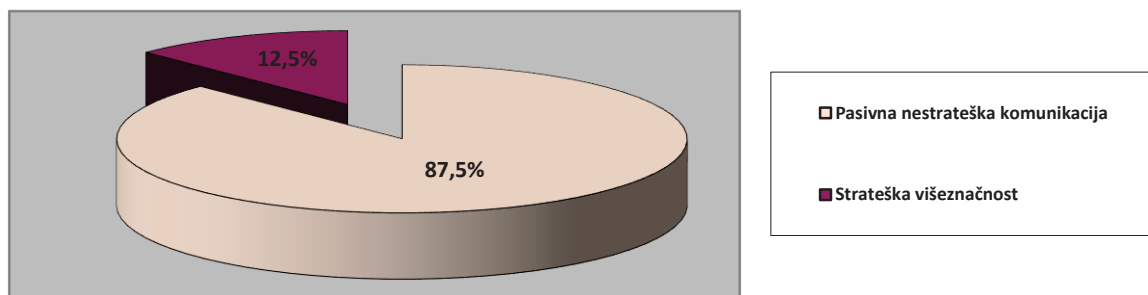
Pretposljednja, skupina strategija korektivnog ponašanja, za razliku od prethodne ne odstupa u većoj mjeri od ukupnih rezultata svih tvrtki. Najveći broj tvrtki iz skupine energetike birao je slično kao i sve tvrtke zajedno. Najveći broj njih birao je strategiju povrata u prijašnje stanje (50%), dok je njih 37,5% biralo strategiju korektivnih aktivnosti, strategiju koja je i u ukupnom zbroju bila druga preferirana strategija. Strategiju potpunog pokajanja biralo je 12,5% tvrtki iz ovog sektora, dok se niti jedna od njih nije odlučila na najblažu strategiju iz ove skupine, pokretanje istražnog postupka. Ukoliko pak analiziramo izbor tvrtki iz ove skupine prema stupnju intenziteta pojedinih strategija, moguće je primijetiti kako su u pravilu najviše birale dvije strategije umjerenog intenziteta, budući da je dvije krajnosti, istražni postupak (najblaža) i potpuno pokajanje (najintenzivnija), biralo uvjerljivo najmanje tvrtki iz ove skupine.



Grafikon 30. Sklonost korištenja reaktivnih strategija korektivnog ponašanja u sektoru „energetika“.

Analizirajući parametre koji mogu imati utjecaja na odabir pojedinih strategija iz ove skupine, vidljivo je kako su tvrtke s višim stupnjem organizacije odjela za odnose s javnošću u pravilu birale intenzivnije strategije iz ove skupine, povrat u prijašnje stanje ili potpuno pokajanje. Hijerarhijska pozicija pak nije značajno utjecala na preferencije ispitanika, dok su one tvrtke s većim odjelima za odnose s javnošću bile nešto proaktivnije i intenzivnije. Konačno, suradnja sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću u velikoj je mjeri utjecala na izbor strategija iz ove skupine budući da su one tvrtke koje su s agencijama surađivale redovito u znatno većoj mjeri birale intenzivnije strategije povrata u prijašnje stanje i potpunog pokajanja, dok su one bez suradnje birale druge dvije, manje intenzivne strategije.

I u posljednjoj skupini, strateške neaktivnosti, nema značajnih odstupanja od ukupnih rezultata svih analiziranih tvrtki. Iz ove skupine, koja u dobroj mjeri pokazuje sklonost rizičnijim proaktivnijim strategijama u odnosu na one pasivnije i bez ikakvog rizika, najveći broj ispitanika (87,5%) biralo je pristup koji nije strateški već najsigurniji, a kojim bi opravdavali svoju i poziciju tvrtki neovisno o mogućnostima multiplikacije učinaka vezane uz pravodoban trenutak komunikacije. Drugi izbor iz ove skupine predstavljala je strategija višeznačnosti, dok se niti jedna tvrtka iz ove skupine nije odlučila za pristup strateške tišine koji je najhrabriji, najrizičniji, ali istovremeno i pristup koji tvrtki može donijeti najpozitivnije učinke u neutralizaciji krizne situacije.



Grafikon 31. Sklonost korištenja reaktivnih strategija promišljene neaktivnosti u sektoru „energetika“.

Analizirajući čimbenike koji su utjecali na izbor strategija, moguće je primijetiti kako način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama nije imao značajnog utjecaja na odabir strategija iz ove skupine. Pogledom na podatke o hijerarhijskoj poziciji moguće je primijetiti kako su nešto hrabrije pri odabiru strategija bile samo tvrtke u kojima su odnosi s javnošću pozicionirani izravno ispod upravljačkog tima organizacije. Veličina odjela odnosno brojnost komunikacijskog osoblja također nije igrala značajniju ulogu pri odabiru pojedinih strategija, dok je moguće primijetiti kako su nešto hrabrije i aktivnije bile tek one tvrtke koje su imale redovitu i kontinuiranu suradnju sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću. Gledajući jedina dva parametra koja su imala utjecaja na odabir, hijerarhijsku poziciju i suradnju s agencijama, možemo primijetiti kako su se samo one tvrtke kod kojih dominantna koalicija odnosno upravljački tim ima nešto više povjerenja u odnose s javnošću kao funkciju, imale hrabrosti upustiti u nešto rizičniji pristup odnosno rizičnije aktivnosti.

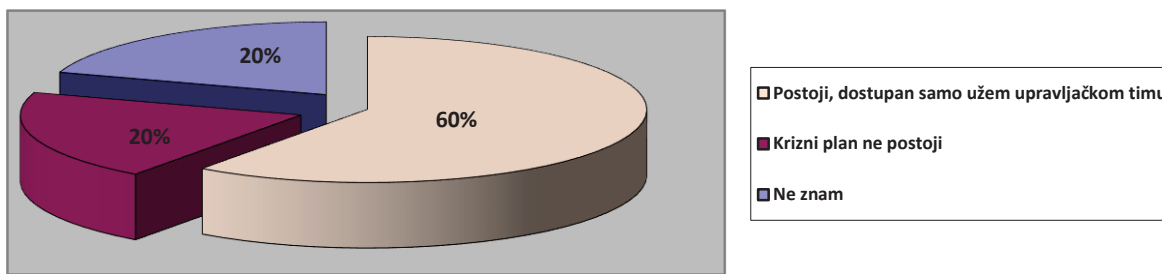


#### 4.5.3. Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Maloprodaja“

Pogled na demografske podatke tvrtki skupine djelatnosti maloprodaja otkriva zanimljiv podatak kako su baš svi ispitanici, njih 20 koji vode odnose s javnošću tvrtki iz ovog sektora, ženskog spola. Dobna struktura ispitanika otkriva kako je najviše ispitanika iz ovog sektora (55%) iz dobne strukture 30-39 godina starosti, dok je njih 30% između 40 i 49 godina. Niti jedan ispitanik iz ove kategorije nije imao više od 50 godina. Kad je obrazovanje u pitanju, 85% stručnjaka za odnose s javnošću ovog sektora ima visoku stručnu spremu ili magisterij struke, a preostalih 15% završilo je poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij. Najveći broj ispitanika (75%) ima između pet i deset, a 25% između tri i pet godina radnog iskustva na komunikacijskim poslovima.

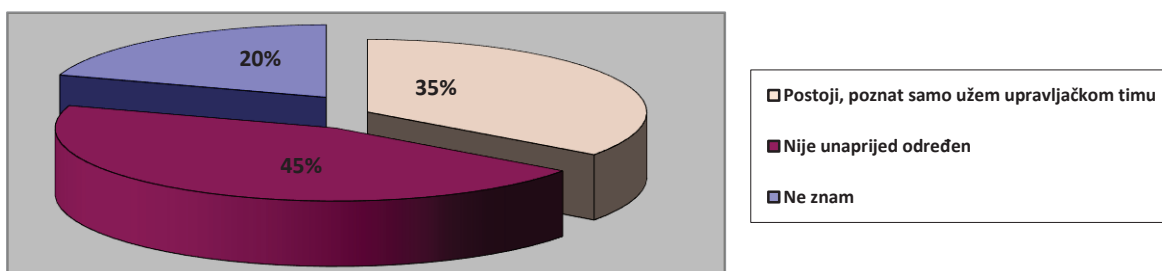
Analizirajući pak organizaciju funkcije odnosa s javnošću u tvrtkama iz sektora maloprodaja, moguće je primijetiti kako polovica tvrtki ima posebno organiziran odjel za odnose s javnošću, njih 40% ga nema, a deset posto tvrtki ima zaposlenu tek jednu osobu koja se bavi komunikacijama. Najveći broj odjela, njih 40% pozicionirano je izravno ispod upravljačkog tima tvrtke, u polovici tvrtki odjel čini tek jedna osoba, dok u drugoj polovici tvrtki odjel čine tri ili četiri osobe. Velika većina tvrtki koje se bave maloprodajom, njih čak 80% redovito kontinuirano ili projektno surađuje i koristi usluge i savjete agencija za odnose s javnošću, dok je kod 20% praksa suradnje s agencijama više iznimka nego pravilo.

Set pitanja o sustavu kriznog komuniciranja unutar tvrtki iz sektora maloprodaja sugerira kako relativno velik broj od 60% tvrtki ima službeno usvojen krizni komunikacijski plan, ali on je bez iznimke dokument dostupan tek najužem upravljačkom timu tvrtki. Ukupno 20% tvrtki manje pozornosti posvećuje pripremi za krizno komuniciranje pa tako nema službeno usvojen krizni plan, dok relativno visok broj ispitanika iz tvrtki koji se bave njihovim odnosima s javnošću, također njih 20% uopće nema informaciju da li krizni plan uopće postoji.



Grafikon 32. Postojanje službenog kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „maloprodaja“.

Unaprijed definirani krizni tim s druge strane ima znatno manje analiziranih tvrtki, njih tek 35%, kod kojih je također pravilo da informaciju o članovima ima samo najuži menadžment tim tvrtke. Kod 45% tvrtki se krizni tim ne određuje unaprijed što sugerira izostanak naprednijeg sustava kriznog planiranja, dok preostalih 20% ispitanika iz tvrtki ovog sektora nema informaciju da li njihove tvrtke unaprijed imaju određene krizne komunikacijske timove.

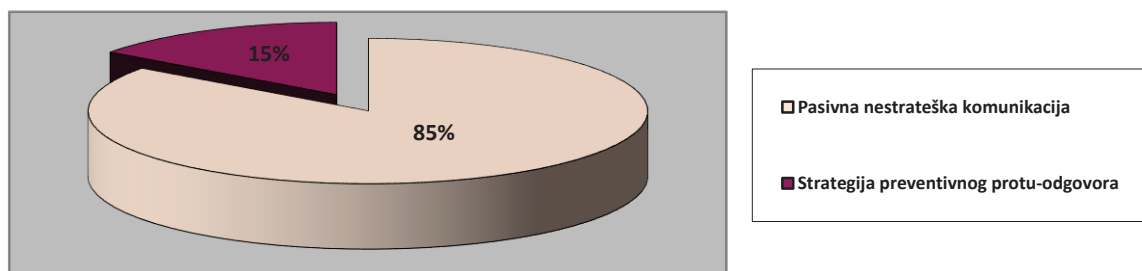


Grafikon 33. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „maloprodaja“.

Pogled na frekvenciju kriznih situacija s kojima se susreću tvrtke iz ovog sektora sugerira kako su one više iznimka nego pravilo, budući da se 55% tvrtki s krizama susreće jednom u tri mjeseca, a njih 45% vrlo rijetko, odnosno tek jednom godišnje i rjeđe. Ukoliko usporedimo ovaj podatak s onim o postojanju kriznog plana, moguće je primijetiti kako tvrtke koje se s krizom susreću češće, u više slučajeva imaju i krizne planove; 63,6% tvrtki koje krizne situacije doživljavaju jednom u tri mjeseca imaju krizne planove, dok one koje se s krizom susreću jednom godišnje i rjeđe krizne planove imaju u 55% slučajeva.

Specifičnost skupine djelatnosti tvrtki iz maloprodaje ogleda se i u činjenici da će, kad se nađu u kriznoj situaciji i prisiljene su komunicirati s medijima i javnošću, 65% njih kao svoje krizne glasnogovornike koristiti članove Uprava ili direktore pojedinih organizacijskih cjelina. Tek deset posto tvrtki iz ovog sektora u prvi će plan gurnuti prvog čovjeka tvrtke odnosno predsjednika Uprave ili glavnog direktora. U dodatnih deset posto tvrtki taj će zadatak za vrijeme krizne situacije preuzeti voditelj ili direktor odjela za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti, a tek 15% tvrtki odluku o tome će donijeti tek kad se krizna situacija zaista i dogodi.

Kad su pak u pitanju specifične skupine strategija kojima se mogu služiti, moguće je primijetiti kako su tvrtke iz sektora maloprodaje u skupini strategija preventivnih aktivnosti u najvećoj mjeri bile vrlo pasivne. Velika većina tvrtki, njih čak 85% ne bi preventivno djelovao već bi čekale da mediji i javnost objave za njih nepovoljnu informaciju i tek onda komunicirale odnosno iznijele svoju stranu priče. Samo 15% tvrtki iz skupine djelatnosti maloprodaje odlučilo bi se na proaktivnu strategiju preventivnog protuodgovora, već opisanu rizičnu strategiju, ali koja bi tvrtku mogla postaviti u znatno povoljniji komunikacijski položaj. Iskazane sklonosti tvrtki iz ovog sektora u dobroj se mjeri poklapaju s ukupnim prosjekom.

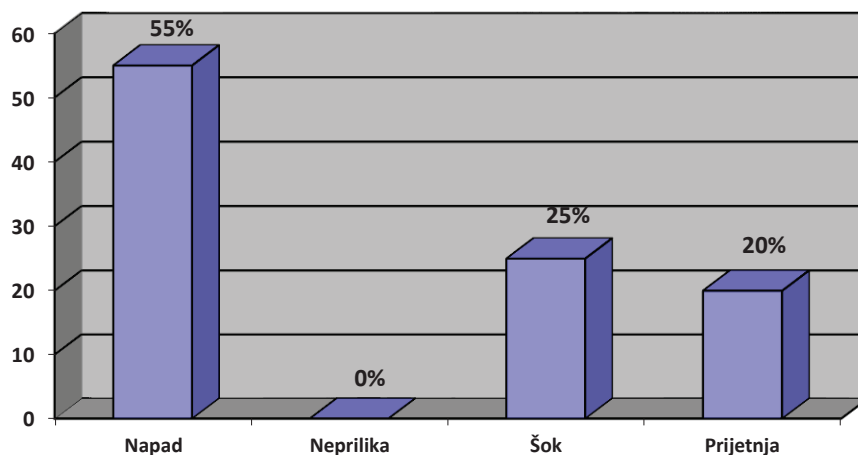


Grafikon 34. Sklonost korištenja strategija iz skupine preventive aktivnosti u sektoru „maloprodaja“.

Pogled na čimbenike koji utječu na sklonost odabira pojedinih strategija sugerira kako su se isključivo one tvrtke koje su imale posebno organiziran odjel za odnose s javnošću, doduše u vrlo malom broju slučajeva, odlučivale na proaktivniji pristup u ovoj skupini strategija. Isti je slučaj i kod hijerarhije, budući da su tek tvrtke u kojima su odnosi s javnošću pozicionirani neposredno ispod upravljačkog tima imale izraženu komponentu proaktivnosti u svojem postupanju. Ista je stvar i kod broja komunikacijskog osoblja; što je više bilo ljudi u komunikacijskom timu, to je tvrtka bila proaktivnija. Pogled na praksu suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću pokazuje kako je i ovaj čimbenik utjecao na

stupanj proaktivnosti tvrtki iz sektora maloprodaje. One tvrtke koje su kontinuirano ili projektno surađivale s agencijama u nešto su većoj mjeri od ostalih birale strategiju preventivnog protuodgovora kao primarnu u ovoj skupini strategija.

U drugoj, skupini napadačkog odgovora, najveći je broj tvrtki (55%) izabrao strategiju napada. S obzirom da je napad najaktivnija strategija iz ove skupine, ovaj izbor moguće je ocijeniti iznenađujućim budući da značajno odstupa od ukupne prosječne vrijednosti koja je za sve tvrtke iznosila tek 31%. Drugi izbor za tvrtke iz skupine maloprodaje bila je strategija šoka i to u 25% slučajeva, dok je njih petina odnosno 20% biralo najblažu iz ove skupine, strategiju prijetnje. Četvrtu iz ove skupine, strategiju neprilike nije odabrala niti jedna tvrtka. Komunikacijski pristup tvrtki iz skupine djelatnosti maloprodaje ukazuje na prilično visok stupanj proaktivnosti. Za očekivati je da bi takav način komunikacije dobrim dijelom otupio oštricu kritika kojima bi tvrtku izložili njezini oponenti, ali bi istovremeno i izazvao pojačani interes medija i javnosti te produžio vremensko trajanje krize.

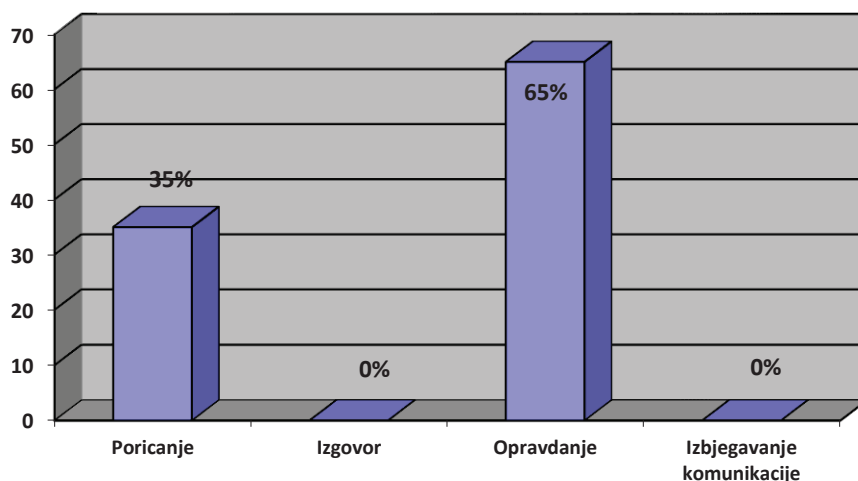


Grafikon 35. Sklonost korištenja strategija iz skupine napadačkog odgovora u sektoru „maloprodaja“.

Analiza parametara koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine sugerira kako način organizacije odnosa s javnošću, odnosno postojanje posebnih odjela za odnose s javnošću nije utjecalo na odabir strategija iz ove skupine. S druge strane, analiza hijerarhijske pozicije sugerira kako je učestalost izbora napada kao strategije bila time veća što je hijerarhijska pozicija bila viša. Tako je primjerice čak 62,5% tvrtki u kojima su odnosi s javnošću bili neposredno ispod upravljačkog tima tvrtke biralo strategiju napada. S druge strane, što je veći bio odjel, to je pristup bio umjereniji i oprezniji. Posljednji parametar, suradnja s agencijama

za odnose s javnošću sugerira kako su tvrtke s kontinuiranom suradnjom s agencijama češće i odnosno većoj mjeri birale najaktivniju strategiju iz ove skupine, strategiju napada.

Skлонost odabira sljedeće skupine, strategija obrambenog odgovora, ne odstupa u značajnoj mjeri od ukupno izraženih rezultata. Kao i u ukupnom prosjeku, najveći broj tvrtki iz sektora maloprodaje (65%) biralo je strategiju opravdanja koja podrazumijeva priznavanje odgovornosti za kriznu situaciju odnosno problem. Drugi izbor za tvrtke iz ove skupine bila je strategija poricanja, s 35% nešto češće od prosjeka svih tvrtki. Kao i kod tvrtki iz skupine energetika, dva najčešća izbora strategija međusobno su potpuno suprotna. Dok bi većina tvrtki priznala odgovornost i tako nastojala skratiti trajanje krize koliko je to moguće, nešto manji dio njih iz ovog sektora inzistirao bi na vlastitoj nevinosti i nauštrb se trajanja krize u medijima nastojao izboriti za neutraliziranje negativnosti po vlastiti imidž i poslovanje koliko je to moguće u takvoj situaciji. Za posljednja dva moguća pristupa; izgovor i potpuno ignoriranje situacije nije se odlučila niti jedna tvrtka iz ovog sektora.

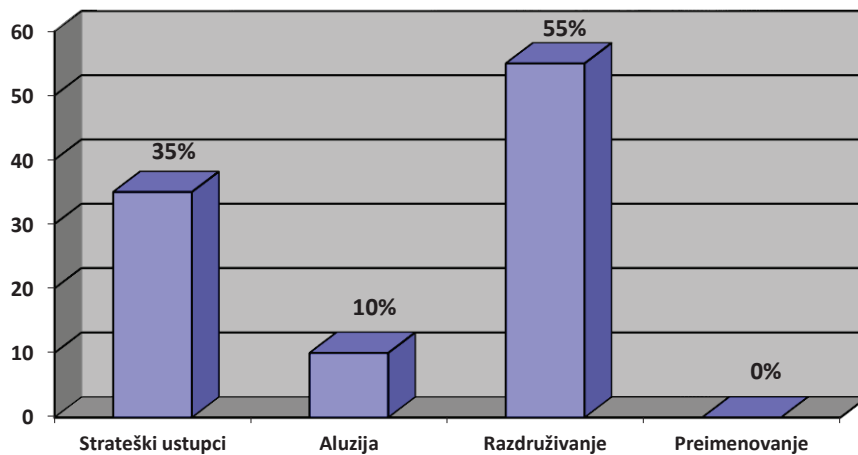


Grafikon 36. Sklonost korištenja strategija iz skupine obrambenog odgovora u sektoru „maloprodaja“.

Pogled na čimbenike koji su utjecali na odabir strategija iz skupine obrambenog odgovora otkriva kako postojanje odjela za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti i hijerarhijska pozicija spomenutog odjela ili pojedinca zaduženog za komunikacije nije imala značajnog utjecaja na sklonost odabira strategija iz ove skupine. Kad je pak brojnost komunikacijskog osoblja u pitanju, moguće je primijetiti trend po kojem su manji odjeli od jednog ili dva člana bili znatno skloniji ispričati se i tako što je prije moguće priču skloniti iz medija, dok su veći odjeli razmišljali potpuno suprotno. Posljednji analizirani čimbenik, suradnja sa

specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću otkriva trend po kojem su tvrtke koje ne surađuju s agencijama dominantno birale manje rizičnu strategiju opravdanja.

Pogled na način kako su tvrtke iz sektora energetike birale strategije iz skupine zavaravajućih odgovora sugerira kako ih je i iz ove skupine najviše (55%) izabralo strategiju kojom bi priznale odgovornost, ali se i oštro ogradile od uzroka krize odnosno problema, tj. strategiju razdruživanja. Drugi izbor za tvrtke iz ove skupine bilo je davanje strateških ustupaka i to u relativno visokom postotku (35%) u odnosu na ukupni prosjek svih tvrtki. S obzirom da ova strategija podrazumijeva priznavanje odgovornosti tvrtke za problem, ali kao kompenzaciju oštećenima nudi ozbiljno postupanje na svoju štetu, može ju se smatrati vrlo intenzivnom, ali istovremeno i sigurnom budući da se očekuje da javnost i mediji shvate kako je tvrtka napravila ozbiljan ustupak oštećenima. Treći izbor iz ove skupine bila je strategija aluzije (10%), vrlo slična strateškim ustupcima, samo što predmet kompenzacije ima znatno manju važnost i vrijednost za tvrtku. Posljednju strategiju iz ove skupine, preimenovanje, nije izabrala niti jedna tvrtka iz skupine djelatnosti maloprodaja.

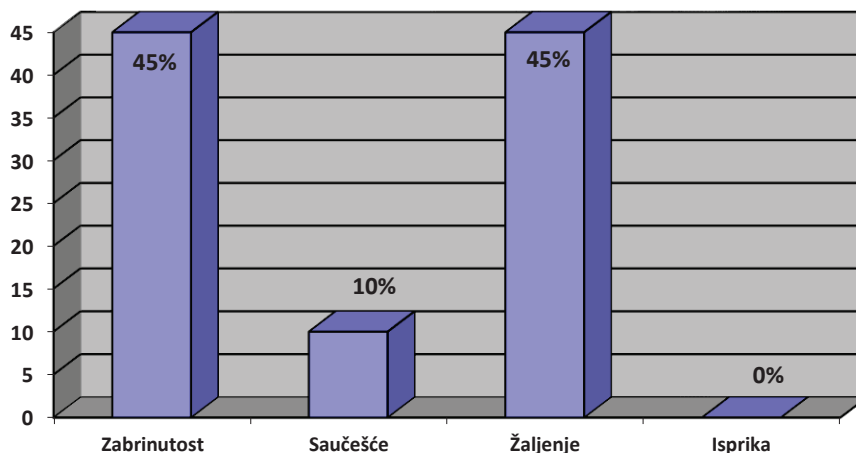


Grafikon 37. Sklonost korištenja reaktivnih strategija zavaravajućih odgovora u sektoru „maloprodaja“.

Analiza čimbenika koji su utjecali na izbor strategija iz skupine zavaravajućih odgovora otkriva kako niti postojanje odjela odnosno način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama, hijerarhijska pozicija u tvrtkama niti brojnost komunikacijskog osoblja nisu imali značajnog utjecaja na preferencije odabira strategija iz ove skupine. Kad je suradnja s agencijama za odnose s javnošću u pitanju, moguće je primijetiti kako su one tvrtke koje imaju redovitu praksu suradnje s agencijama redom birale rezolutniju i aktivniju strategiju razdruživanja, a one koje s

agencijama ne surađuju nikada odnosno za koje je ta suradnja više iznimka nego pravilo, birale strategiju davanja strateških ustupaka oštećenim javnostima i dionicima.

Skupina strategija javnog sažaljenja peta su skupina strategija unutar koje su ispitanici iz sektora maloprodaje birali tri od četiri ponuđene strategije. Pri analizi preferiranih strategija formirale su se dvije skupine tvrtki; jednak broj ispitanika (45%) birao je dvije strategije iz ove skupine, strategiju izražavanja zabrinutosti i strategiju žaljenja. Strategija izražavanja zabrinutosti podrazumijeva davanje izjave kako tvrtka nije ravnodušna prema problemu koji je kriza uzrokovala, ali bez priznavanja vlastite odgovornosti za problem. U jednakom broju slučajeva birali su strategiju žaljenja, znatno aktivniju strategiju od prethodne, ali koju se može opisati kao pristup koji je tik do linije koja bi označavala priznavanje odgovornosti za problem ili kriznu situaciju od strane same tvrtke. Posljednju i četvrtu strategiju iz ove skupine, ispriku, nije odabrala niti jedna tvrtka iz skupine djelatnosti maloprodaja.

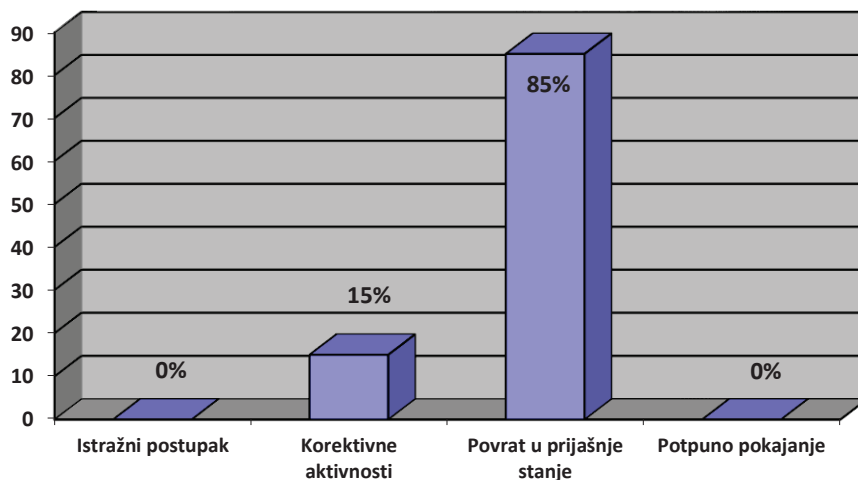


Grafikon 38. Sklonost korištenja reaktivnih strategija javnog sažaljenja u sektoru „maloprodaja“.

Pogled na čimbenike koji utječu na odabir strategija iz skupine javnog sažaljenja sugerira kako način na koji su odnosi s javnošću organizirani u tvrtkama nije utjecao na odabir strategija iz ove skupine. Kad je hijerarhijska pozicija u pitanju, moguće je primijetiti trend da su tvrtke u kojima je komunikacijska funkcija dio dominantne koalicije češće birale (66,7%) strategiju izražavanja zabrinutosti, a taj se omjer smanjivao što je hijerarhijska pozicija bila niža. Tako je primjerice 72,7% tvrtki u kojima su odnosi s javnošću dio srednjeg menadžmenta biralo potpuno suprotnu, strategiju žaljenja. Sličan je trend primjetan i kod brojnosti komunikacijskog osoblja; veći broj komunikacijskog osoblja značio je i veći postotak odabira strategije žaljenja.

Ista primjedba vrijedi i za suradnju s agencijama za odnose s javnošću; tvrtke koje su s njima redovito surađivale u pravilu su bile aktivnije i češće se odlučivale za strategiju žaljenja.

Šesta skupina, strategije korektivnog ponašanja, također su nudile mogućnost odabira ukupno četiri strategije, međutim tvrtke iz skupine djelatnosti maloprodaja odlučivali su se dominantno za dvije. Tako je ogromna većina tvrtki, njih čak 85%, odabralo strategiju povrata u prijašnje stanje, unutar ove skupine prilično intenzivnu strategiju. Drugi izbor je bila strategija korektivnih aktivnosti, intenzitetom nešto umjerenija od prethodne, koju je biralo ukupno 15% tvrtki iz ove skupine djelatnosti. Preostale dvije strategije iz ove skupine koje bi se moglo opisati kao dvije krajnosti u intenzitetu reakcije koju podrazumijevaju, strategiju pokretanja istražnog postupka koja je najblaža i strategiju potpunog pokajanja koja je najintenzivnija, nije izabrala niti jedna tvrtka iz skupine djelatnosti maloprodaja.



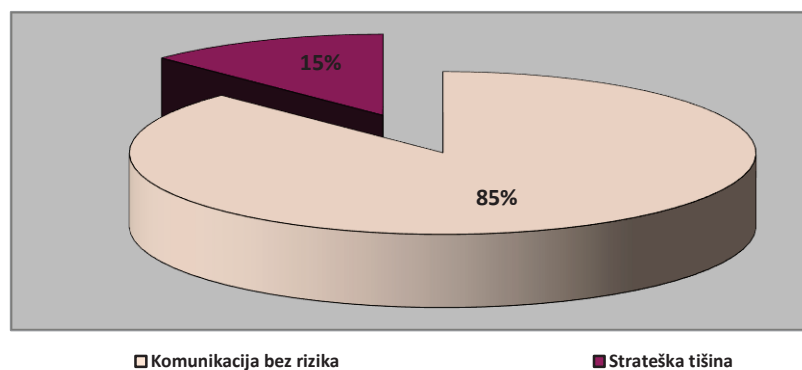
Grafikon 39. Sklonost korištenja reaktivnih strategija korektivnog ponašanja u sektoru „maloprodaja“.

U analizi čimbenika koji utječu na tvrtke iz sektora maloprodaja kad je izbor njihovih strategija u pitanju, vidljivo je da su tvrtke s posebnim odjelima za odnose s javnošću bile sklonije nešto češće birati umjereniju strategiju, onu korektivnih aktivnosti. S druge strane, hijerarhijska pozicija odjela ili pojedinaca zaduženih za odnose s javnošću nije imala većeg utjecaja, kao niti brojnost komunikacijskog osoblja unutar tvrtki. Posljednji čimbenik, suradnja sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću također nije imao značajnijeg utjecaja na izbor strategija javnog sažaljenja tvrtki iz skupine djelatnosti maloprodaja.

Pogled na posljednju skupina strategija koje podrazumijevaju stratešku neaktivnost, moguće je zapaziti kako rezultati skupine djelatnosti za tvrtke iz sektora maloprodaje ne odstupaju



značajno od ukupnih rezultata svih tvrtki. Najveći broj tvrtki iz ovog sektora (85%) biralo je proaktivnu komunikaciju koja podrazumijeva najsigurniji pristup lišen bilo kakvog rizika za tvrtku tijekom komunikacije s medijima i javnosti. S druge strane, tek je 15% tvrtki iz ovog sektora biralo stratešku tišinu koja je najrizičnija iz ove skupine, ali koja može tvrtku postaviti u značajno povoljniji položaj u odnosu na njezine kritičare u kriznoj situaciji. Posljednju strategiju iz ove skupine, onu strateške višeznačnosti kojom one ne dopuštaju da ih se ograniči na davanje unaprijed definiranih odgovora od strane kritičara nije birala niti jedna tvrtka. Ovakav izbor sugerira kako su tvrtke iz ovog sektora dominantno usmjerene na uklanjanje bilo kakvog rizika iz komunikacije s medijima i javnosti za vrijeme krize.



Grafikon 40. Sklonost korištenja reaktivnih strategija promišljene neaktivnosti u sektoru „maloprodaja“.

Analiza čimbenika koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine otkriva kako niti postojanje odjela za koordinaciju komunikacijske aktivnosti, niti hijerarhijska pozicija tih odjela ili pojedinaca zaduženih za komunikacije nisu utjecali na izbor strategija iz ove skupine. Većeg ili značajnijeg utjecaja nije imao niti broj osoblja zaduženog za komunikacijske aktivnosti tvrtki, dok je posljednji parametar, praksa suradnje s agencijama za odnose s javnošću pokazao da su tvrtke koje s agencijama surađuju nešto češće bile neznatno sklonije komunicirati na način da preuzmu nešto više rizika. Izbor strategija iz ove skupine ponovo je potvrdio trend da se tvrtke između rizika i potencijalno većeg učinka, te sigurnosti i manjeg učinka u pravilu odlučuju za potonje odnosno da nastoje izbjeći rizik u komunikaciji koliko kod je to moguće u kriznim situacijama koje mogu utjecati na njihov imidž i poslovanje.

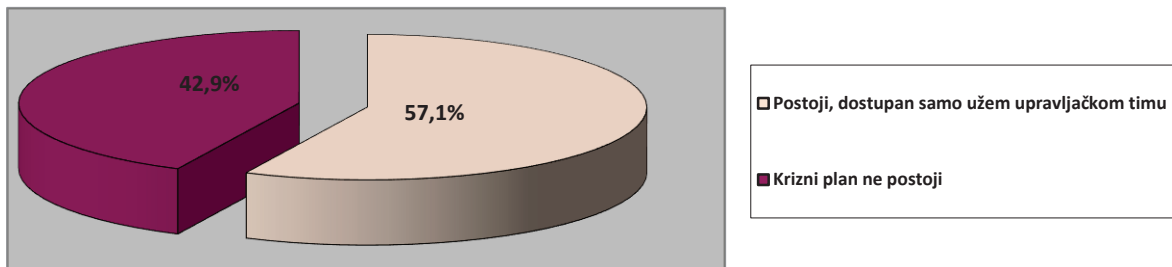
#### 4.5.4. Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Telekomunikacije“

Demografski podaci ispitanika iz skupine djelatnosti telekomunikacije pokazuju kako i u ovoj skupini tvrtki prevladavaju žene koje vode odnose s javnošću; u 71,4% tvrtki voditelji odnosa s javnošću su žene. Svi ispitanici iz ove skupine tvrtki u dobnoj su skupini od 30 do 49 godina, s time da ih je 57,1% iz dobne skupine 30-39 godina, a nešto manje, 42,9% između 40 i 49 godina. Kad je pak obrazovanje u pitanju, 85,7% voditelja odnosa s javnošću iz ovog sektora ima visoku stručnu spremu odnosno magisterij struke, dok preostalih 16,7% ima završen poslijediplomsku razinu obrazovanja i to specijalistički poslijediplomski sveučilišni studij. Velik broj ispitanika iz ove skupine tvrtki ima deset i više godina iskustva na poslovima odnosa s javnošću, točnije njih 42,9%, dok ih nešto manje, tri do pet godina ima isti postotak. Preostala skupina od 14,3% ispitanika, njih najmanje iz ove skupine, ima tek između jedne i tri godine radnog iskustva na komunikacijskim poslovima.

Analiza mjesta i uloge odnosa s javnošću u tvrtkama iz ovog sektora pokazuje kako je jednak broj tvrtki koje imaju posebne odjele za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti (42,9%) i onih koje takav odjel nemaju u svojim organizacijskim sustavima (42,9%), dok je u 14,3% tvrtki za poslove odnosa s javnošću zadužena samo jedna osoba. Pogled na hijerarhijsku poziciju funkcije odnosa s javnošću u tvrtkama iz sektora telekoma pokazuje prilično raznoliku praksu. Tako je u 14,3% tvrtki ova funkcija pridružena članu najužeg upravljačkog tima tvrtke, u 28,6% tvrtki odnosi s javnošću pozicionirani su izravno ispod upravljačkog tima tvrtki, u jednakom broju njih odnosno također 28,6% tvrtki one pripadaju srednjem menadžmentu, a u također jednakom broju njih (28,6%) za odnose s javnošću je uglavnom i pretežito zadužena agencija za odnose s javnošću s kojom tvrtka surađuje. Podaci o brojnosti komunikacijskog osoblja u tvrtkama iz ovog sektora pokazuje kako velika većina tvrtki (71,4%) ima jednu osobu u odjelima za komunikacije, dok ih u preostalim 28,6% ima pet i više. U suradnji sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću, moguće je primijetiti kako nešto više od polovice tvrtki, njih 57,5% s agencijama surađuje redovito i kontinuirano, dok je za znatno manje njih suradnja s agencijama više iznimka nego pravilo (14,3%). Ukupno 28,6% tvrtki iz sektora telekomunikacija istaknulo je u ovom istraživanju kako rijetko ili gotovo nikada ne koriste usluge agencija za odnose s javnošću.

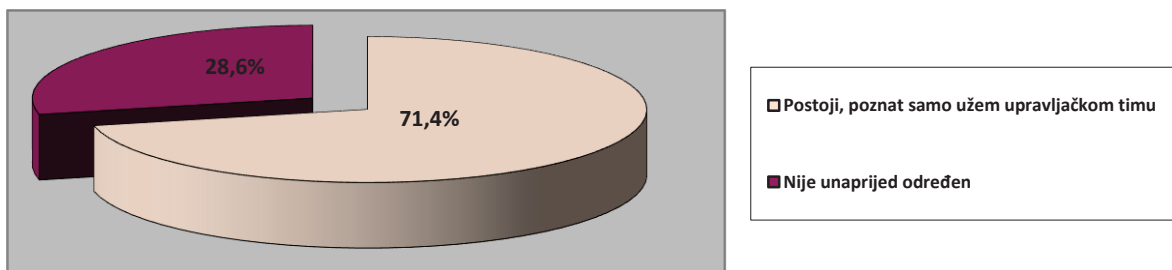
Sljedeći niz pitanja odnosio se na komunikacijsku praksu i pristup tvrtki kriznom komuniciranju. Tako je iz odgovora na ova pitanja moguće saznati kako 57,1% tvrtki ima službeno usvojen krizni komunikacijski plan, ali isključivo kao dokument koji je dostupan

najužem upravljačkom timu. Preostalih 42,9% ispitanika izravno se izjasnilo kako njihove tvrtke nemaju službeno usvojene krizne planove. Uspoređujući prosjek ove skupine djelatnosti s ukupnim rezultatima istraživanja, moguće je primijetiti kako nešto više tvrtki iz ovog sektora nema krizni plan (ukupno je 31,7% tvrtki koje nemaju usvojen takav dokument).



Grafikon 41. Postojanje službenog kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „telekomunikacije“.

Pogled na sljedeći analizirani parametar, postojanje unaprijed definiranog kriznog tima, pokazuje kako dominantan broj tvrtki, čak 71,4% njih ima unaprijed definiran krizni tim, ali informaciju o tome da on postoji i tko su članovi imaju isključivo članovi užeg upravljačkog tima tvrtki. S druge strane, preostalih 28,6% tvrtki iz ovog sektora krizni tim nema unaprijed definiran već to čine tek u trenutcima kad se kriza zaista i dogodi.



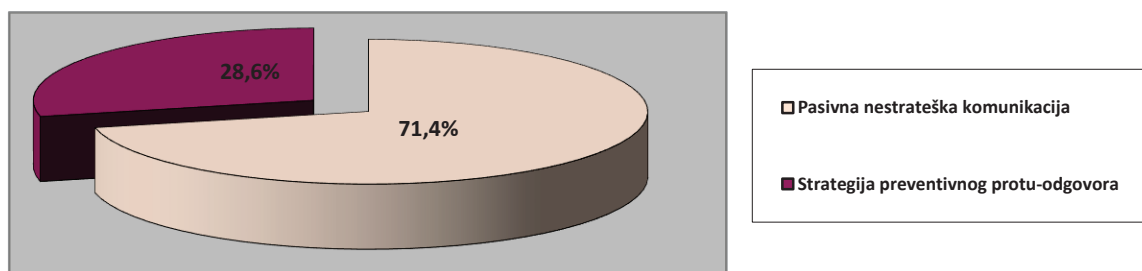
Grafikon 42. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „telekomunikacije“.

Analiza učestalosti s kojom se tvrtke iz skupine telekomunikacija susreću s kriznim situacijama pokazuje kako je za najveći broj njih kriza relativna rijetkost. Naime, 57,1% tvrtki iz ovog sektora s krizama se susretnu jednom godišnje i rjeđe, a njih 14,3% jednom u tri mjeseca. Za nešto više od njih četvrtine, 28,6% krizne situacije događaju se znatno češće odnosno više puta mjesečno što značajno dinamizira potencijalne krizne komunikacijske aktivnosti. Zanimljiv

uvid daje i pogled na vezu između učestalosti kriznih situacija s kojima se tvrtke iz ovog sektora susreću i podataka imaju li unaprijed definirane i usvojene krizne planove. Naime, tvrtke koje su se češće susretale s kriznim situacijama nisu u većoj mjeri imale krizne planove od onih koje su se s krizama susretale rijetko odnosno tek jednom godišnje.

Pogled na podatke koji će pojedinci u ime tvrtki iz ovog sektora javno nastupati u kriznim situacijama, pokazuje zanimljiv podatak kako niti jedna od tvrtki neće u prvi plan postaviti prvog čovjeka tvrtke odnosno predsjednika Uprave ili glavnog direktora. Naprotiv, najveći broj tvrtki (42,9%) iz ovog sektora će odluku o kriznom glasnogovorniku donijeti tek kad se krizna situacija zaista i dogodi, a prilagodit će je specifičnosti i samom sadržaju krizne situacije. U 28,6% tvrtki ulogu kriznog glasnogovornika preuzet će netko od članova uprave ili ključnih direktora, a za 14,3% njih to će obaviti osoba koja i inače koordinira komunikacijske aktivnosti; voditelj ili direktor odjela za odnose s javnošću.

Analiza sklonosti primjene reaktivnih strategija iz skupine preventivnih aktivnosti pokazuje prisutnost trenda koji su pokazali i ukupni rezultati svih analiziranih tvrtki. Kao i većina, i tvrtke iz ovog sektora su birale pretežito pasivnu strategiju reagiranja i djelovanja tek nakon medijske objave informacije problematične za tvrtku. Većina tvrtki iz ovog sektora, njih 71,4% odlučio se u situaciji gdje mogu preventivno djelovati za pasivni odgovor na već objavljenu informaciju, dok je njih znatno manje (28,6%) biralo strategiju preventivnog protuodgovora kojom bi tvrtka za sebe nastojala stvoriti znatno povoljnije komunikacijsko okruženje.

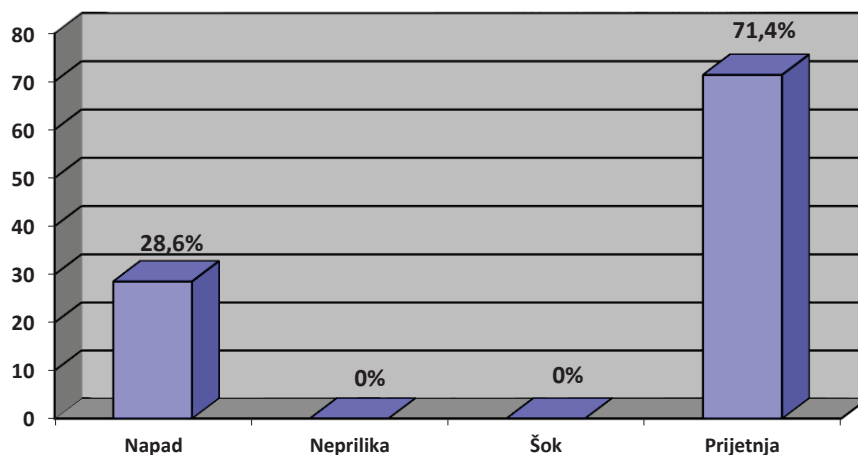


Grafikon 43. Sklonost korištenja strategija iz skupine preventive aktivnosti u sektoru „telekomunikacije“.

Analiza čimbenika koji su utjecali na odabir strategija iz skupine preventivnih aktivnosti pokazuje kako način organizacije odnosa s javnošću u sustavu tvrtki nije imao značajnog utjecaja. Utjecaja nije imala niti hijerarhijska pozicija, iako je moguće primijetiti kako su se za proaktivniju strategiju preventivnog protuodgovora odlučivale tvrtke u kojima su odnosi s javnošću smješteni odmah ispod upravljačkog tima ili gdje pripadaju srednjem menadžmentu.

Podaci o brojnosti komunikacijskog osoblja sugeriraju pak kako su znatno proaktivnije bile tvrtke s manjim odjelima; odjeli s jednim ili dva zaposlena u relativno visokom postotku od 40% odlučivali su se za strategiju preventivnog protuodgovora. Posljednji čimbenik, praksa suradnje s agencijama za odnose s javnošću nije utjecao na odabir strategija iz ove skupine.

U sljedećoj se skupini, strategijama napadačkog odgovora uvjerljivo najveći broj tvrtki (71,4%) odlučilo za prijetnju, strategiju koja je i u ukupnom postotku bila najčešći izbor analiziranih tvrtki. Ova je strategija najblaža od ponuđenih iz ove skupine budući da podrazumijeva poziv na aktivnost tek ukoliko suprotna strana odnosno kritičari i dalje nastave sa svojim negativnim aktivnostima za tvrtku. Drugi i jedni preostali izbor iz ove skupine strategija bila je potpuna suprotnost odnosno strategija napada i to za 28,6% tvrtki. Strategija napada najaktivniji je pristup iz ove skupine, a koji podrazumijeva poduzimanje aktivnosti odmah po izrečenoj kritici suprotne strane. Preostale dvije strategije koje pripadaju u ovu skupinu, nepraviliku i šok nije izabrala niti jedna tvrtka iz skupine djelatnosti telekomunikacije.

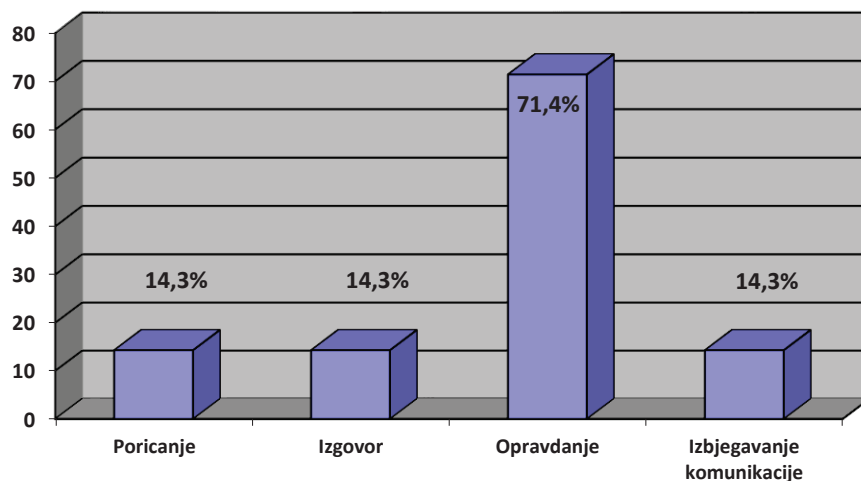


Grafikon 44. Sklonost korištenja strategija iz skupine napadačkog odgovora u sektoru „telekomunikacije“.

Kad su u pitanju čimbenici koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine, vidljivo je kako niti na ovu skupinu nije utjecao način organizacije odnosa s javnošću unutar tvrtki. Kad je hijerarhija odnosa s javnošću u tvrtkama u pitanju, moguće je primijetiti kako su tvrtke u kojima su odnosi s javnošću pozicionirani na razini srednjeg menadžmenta bile mnogo aktivnije i hrabrije te su dominantno birale strategiju napada. Veličina odjela odnosno brojnost komunikacijskog osoblja nije imalo većeg utjecaja na izbor strategija, osim što je također moguće istaknuti kako su tvrtke s više od šest zaposlenika u odjelu za koordinaciju

komunikacijskih aktivnosti bile također hrabrije i aktivnije te birale strategiju napada. Praksa suradnje s agencijama za odnose s javnošću nije utjecala na izbor strategija iz ove skupine.

Treća ispitivana skupina su strategije obrambenog odgovora, strategije koje je moguće međusobno razlikovati prvenstveno prema parametru priznanja krivnje tvrtke za uzrok krizne situacije i stupnju intenziteta njihove reakcije. Kao i kod većine tvrtki iz istraživanja, i u ovoj se skupini najviše tvrtki odlučilo za strategiju opravdanja i to u 71,4% slučajeva, strategiju koja podrazumijeva priznavanje odgovornosti za izvor ili uzrok krizne situacije. Druga najčešće odabirana strategija iz ove skupine, u jednakoj mjeri bile su strategije poricanja za koju se odlučilo 14,3% tvrtki, a kojom one ne bi priznale svoju odgovornost, već dale argumente zašto nisu odgovorne za problem. S druge strane, druga skupina od 14,3% tvrtki odlučila bi se za najgore moguće postupanje u ovakvoj situaciji, potpuno ignoriranje problema što bi im bez dileme proizvelo dodatne i intenzivnije probleme, a time i nezahvalnije okruženje.

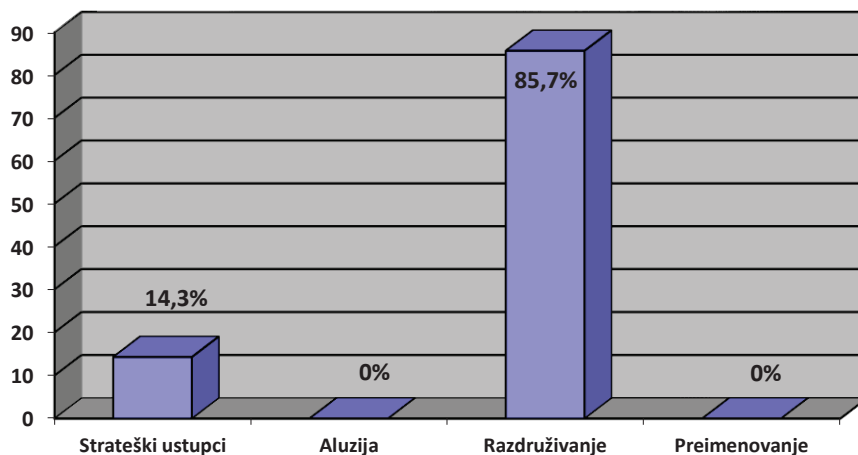


Grafikon 45. Sklonost korištenja strategija iz skupine obrambenog odgovora u sektoru „telekomunikacije“.

Analiza čimbenika koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine pokazuje kako niti u ovom slučaju način kako su odnosi s javnošću strukturirani u tvrtki nije utjecalo na odabir strategija. Pogled na podatke o hijerarhijskoj poziciji funkcije odnosa s javnošću također ne otkriva određene pravilnosti dok analiza brojnosti komunikacijskog osoblja pokazuje kako je intenzitet odabira strategije opravdanja bio veći što su više ljudi zaduženih za komunikacije tvrtke imale zaposlene. Posljednji analizirani čimbenik, praksa suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću pokazuje kako su samo tvrtke sa stalno angažiranom agencijom za odnose s

javnošću birale strategiju poricanja, aktivniju i rizičniju strategiju koja ne podrazumijeva priznavanje odgovornosti tvrtke za uzrok i posljedice krizne situacije.

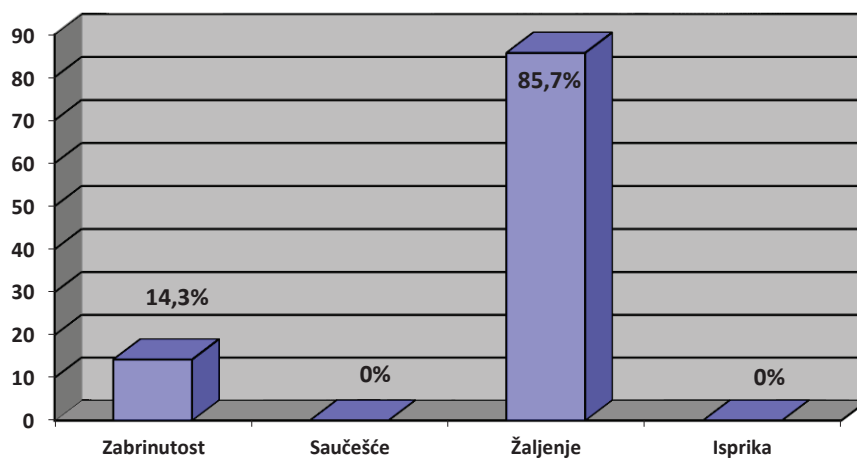
Kod strategija zavaravajućih odgovora moguće je pak primijetiti kako su gotovo sve tvrtke iz skupine djelatnosti telekomunikacije birale strategiju razdruživanja, intenzivnu strategiju kojom tvrtka priznaje krivnju za incident, krizu ili problem, ali i kojim najavljuje poduzimanje snažnih aktivnosti da raskine bilo kakvu svoju službenu povezanost s uzrokom problema. Čak je 85,7% tvrtki iz ovog sektora biralo strategiju razdruživanja, što je znatno više od ukupnog prosjeka svih istraživanih i analiziranih tvrtki. Osim razdruživanja, tvrtke su birale tek strateške ustupke (14,3%), strategiju koja podrazumijeva priznavanje odgovornosti za problem, ali ne odvaja tvrtku od uzroka problema, već daje određenu kompenzaciju oštećenima zbog posljedica krizne situacije. Kako je prethodno rečeno, niti jedna tvrtka iz ove skupine nije se odlučila za preostale dvije strategije iz ove skupine, aluziju i strategiju preimenovanja.



Grafikon 46. Sklonost korištenja reaktivnih strategija zavaravajućih odgovora u sektoru „telekomunikacije“.

Kod čimbenika koji su utjecali na izbor strategija zavaravajućih odgovora moguće je primijetiti kako niti način organizacije odjela koji koordinira komunikacijske aktivnosti, a niti njihova hijerarhijska pozicija u tvrtkama nisu u značajnoj mjeri utjecali na izbor strategija iz ove skupine. Podatak o brojnosti komunikacijskog osoblja također nije u značajnoj mjeri utjecao na izbor, ali je moguće primijetiti kako su strategiju strateških ustupaka birale isključivo tvrtke s malim komunikacijskim timovima od uglavnom jedne osobe. Ista je situacija i pri suradnji s agencijama za odnose s javnošću koja nije značajno utjecala na odabir strategija, ali je ipak moguće primijetiti kako su oprezniju strategiju birale samo one tvrtke koje su redovito i kontinuirano surađivale sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću.

Peta skupina, strategije javnog sažaljenja ispitanicima također nude izbor između četiri strategije od koje su oni birali njih tek tri. Uvjerljivo najviše ispitanika iz tvrtki koje pripadaju sektoru telekomunikacija biralo je strategiju žaljenja i to njih ukupno 85,7%. Iako osnovna karakteristika ove strategije jest visoka razina aktivnosti u odnosu na ostale, kao što je već prethodno rečeno, ona ipak ne podrazumijeva priznavanje odgovornosti za uzrok problema. Drugi izbor iz ove skupine i to u vrlo malom postotku bila je strategija zabrinutosti koja označava davanje izjave kako tvrtka nije ravnodušna prema problemu, ali i kojom se ističe kako taj problem nije njezina odgovornost. Posljednje dvije strategije, ispriku i izražavanje saučešća ispitanici iz ove skupine uopće nisu birali.



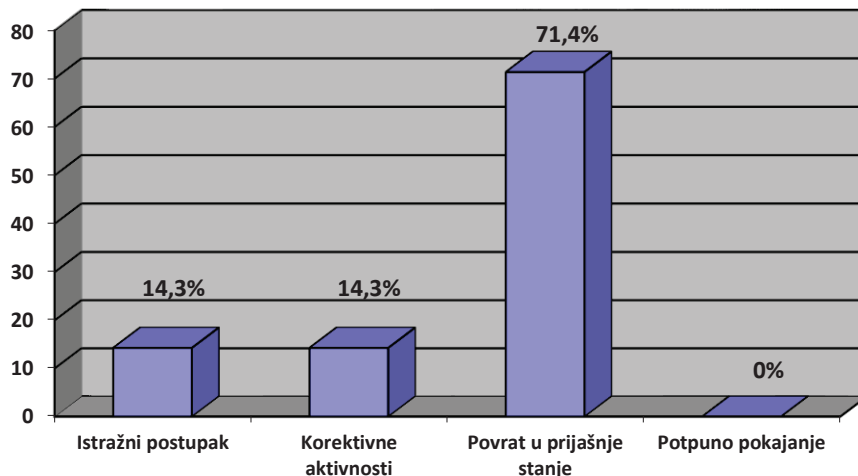
Grafikon 47. Sklonost korištenja reaktivnih strategija javnog sažaljenja u sektoru „telekomunikacije“.

Na tvrtke iz skupine djelatnosti telekomunikacije pri odabiru strategija iz ove skupine utjecalo je nekoliko čimbenika. Moguće je tako primijetiti kako su baš sve tvrtke s posebno organiziranim odjelima za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti birale strategiju zabrinutosti, dok su strategiju žaljenja, između ostalog, birale samo tvrtke koje takav odjel nisu imale. Hijerarhijska pozicija odjela ili općenito funkcije odnosa s javnošću u tvrtkama nije imala većeg utjecaja, kao niti brojnost komunikacijskog osoblja. Međutim, analizom broja osoblja moguće je primijetiti kako su strategiju žaljenja birale samo tvrtke koje su imale tek jednog zaposlenog na komunikacijskim poslovima. Posljednji čimbenik, suradnja s agencijama za odnose s javnošću nije ni na koji način utjecala na izbor strategija iz ove skupine.

Pretposljednja skupina, strategije korektivnog ponašanja, također otkriva dominaciju jedne strategije kod tvrtki iz skupine djelatnosti telekomunikacija. Tako se 71,4% tvrtki iz ove skupine odlučilo za strategiju povrata u prijašnje stanje, vrlo rezolutnu strategiju koja



podrazumijeva visok stupanj komunikacijskog intenziteta. Znatno manji broj tvrtki iz ove se skupine djelatnosti (po 14,3%) odlučilo za dvije strategije; pokretanje istražnog postupka i korektivne aktivnosti, obje koje su svojim intenzitetom znatno umjerenije od povrata u prijašnje stanje. Ipak, iako je povrat u prijašnje stanje intenzivna strategija, nije i najintenzivnija iz ove skupine. Strategiju potpunog pokajanja, čiji sam naziv govori o konkretnim aktivnostima koje ona može podrazumijevati, nije izabrala niti jedna tvrtka iz ove skupine djelatnosti.

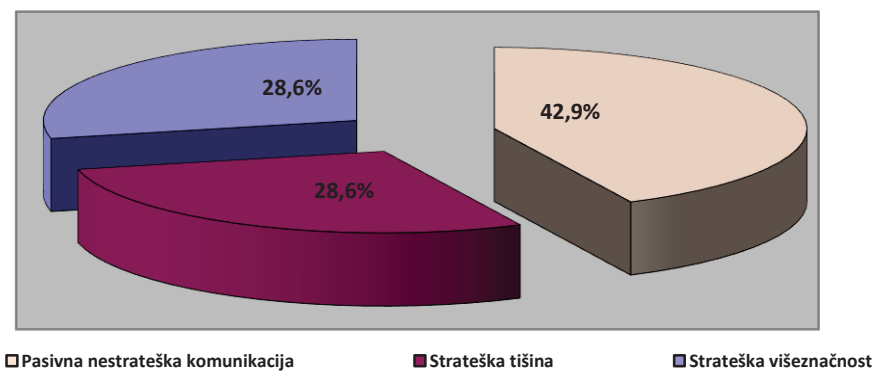


Grafikon 48. Sklonost korištenja reaktivnih strategija korektivnog ponašanja u sektoru „telekomunikacije“.

Kod čimbenika koji su utjecali na odabir strategija iz ove skupine moguće je primijetiti kako su tvrtke koje imaju posebno organiziran odjel za odnose s javnošću bez iznimke birale strategiju povrata u prijašnje stanje, dok je izbor strategija kod onih koje takav odjel nemaju bio nešto više raznolik. Analiza hijerarhijske pozicije odnosa s javnošću u tvrtkama ne otkriva bilo kakvu pravilnost u izboru, kao niti podaci o broju zaposlenih u odjelima zaduženima za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti u tvrtkama iz ove skupine. Posljednji analizirani parametar, praksa suradnje s agencijama za odnose s javnošću pokazuje kako su tvrtke koje imaju praksu redovite suradnje s agencijama bez iznimke birale strategiju povrata u prijašnje stanje. Posljedično, preostale dvije strategije koje su znatno umjerenije, pasivnije i opreznije birale su samo one tvrtke koje su s agencijama surađivale vrlo rijetko ili gotovo nikada.

Posljednja skupina strategija, kao i u ostalim sektorima, na najbolji način ocrtava praksu kriznog komuniciranja i stupanj proaktivnosti i reaktivnosti tvrtki. I tvrtke iz skupine djelatnosti telekomunikacija najčešće su birale proaktivni komunikacijski pristup lišen bilo kakvog rizika. Međutim, postotak izbora te strategije kod tvrtki je iz ovog sektora znatno niži od ukupnih rezultata, budući da je samo 42,9% tvrtki biralo ovu strategiju kao primarnu. Preostale dvije

strategije iz ove skupine, stratešku višeznačnost i stratešku tišinu koje karakterizira znatno veći stupanj rizika, ali i potencijalno mnogo veća korist odnosno povoljnije komunikacijsko okruženje za tvrtku, biralo je tek po 28,6% tvrtki što je također znatno veći postotak u odnosu na sklonosti odabira svih tvrtki zajedno.



Grafikon 49. Sklonost korištenja reaktivnih strategija promišljene neaktivnosti u sektoru „telekomunikacije“.

Kad su pak u pitanju čimbenici koji su utjecali na izbor strategija neaktivnosti, moguće je istaknuti kako način organizacije funkcije odnosa s javnošću u tvrtkama nije imao značajnu ulogu u njihovom odabiru. Analiza hijerarhijske pozicija također ne pokazuje postojanje određenih pravilnosti koja bi navela na zaključak da su tvrtke komunicirale drugačije ovisno o tome gdje su u hijerarhiji odnosi s javnošću bili smješteni. Veće pravilnosti nema niti kod čimbenika brojnost komunikacijskog osoblja u tvrtkama. Zanimljiv je pak pogled na praksu suradnje s agencijama za odnose s javnošću; tvrtke koje su s njima redovito surađivale odlučivale su se za pasivniji i sigurniji pristup, dok su se one koje to čine vrlo rijetko ili gotovo nikada nešto češće odlučivale za rizičnije strategije: stratešku tišinu ili stratešku višeznačnost.

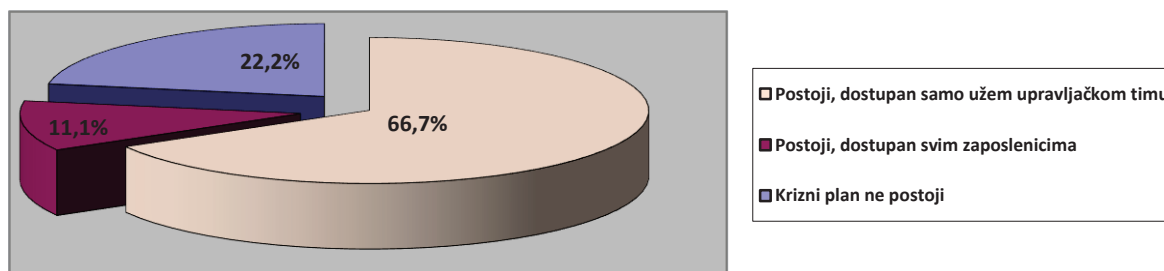
#### 4.5.5. Specifični rezultati za skupinu djelatnosti „Hrana i proizvodnja hrane“

Pogled na podatke o demografskoj strukturi ispitanika iz posljednje analizirane skupine djelatnosti, hrana i proizvodnja hrane, pokazuje kako su svi ispitanici iz ove skupine žene, većina (55,6%) iz dobne skupine između 30 i 39 godina starosti. Točno trećina ispitanica iz ove skupine (33,3%) bilo je između 40 i 49 godina starosti, dok je njih najmanje, 11,1% bilo starije od 50 godina. Kad je obrazovanje u pitanju, i u ovoj skupini prevladava visoka stručna sprema odnosno magisterij struke (66,7%), trećina ih ima specijalistički sveučilišni poslijediplomski studij (33,3%), a preostali broj ispitanika ima višu stručnu spremu odnosno zvanje prvostupnika (11,1%) odnosno srednju stručnu spremu (11,1%). Analiza radnog iskustva ispitanika iz ovog sektora pokazuje kako ih prevladavajući postotak od 66,7% ima više od deset godina iskustva na poslovima odnosa s javnošću. Poslije ove skupine, najbrojnija je ona najneiskusnija, koja ima do jedne godine iskustva na poslovima odnosa s javnošću, a koja u ovoj skupini zauzima 22,2% ispitanika. Najmanji broj ispitanika (11,1%) ima između pet i deset godina iskustva.

Pogled na način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama iz ovog sektora otkriva kako kod najvećeg broja njih (55,6%) ne postoji poseban odjel zadužen za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti. Ukupno trećina (33,3%) tvrtki ima posebno organiziran odjel za odnose s javnošću, dok se u 11,1% tvrtki poslovima odnosa s javnošću bavi tek jedna osoba. Hijerarhijska pozicija takvog odjela ili pojedinca u tvrtkama iz ovog sektora vrlo je raznolika. U najvećem broju tvrtki, (33,3%) funkcija odnosa s javnošću smještena je izravno ispod upravljačkog tima. Slijedi 22,2% tvrtki u kojima su odnosi s javnošću smješteni u srednji menadžment, a potom i preostale mogućnosti: odnosi s javnošću pripadaju najužem upravljačkom timu organizacije (11,1%), pripadaju nekom drugom odjelu koji se ne bavi primarno komunikacijama (11,1%), unutar holdinga kojem tvrtka pripada (11,1%) te posljednja, odnosima s javnošću isključivo se bavi službena agencija tvrtke (11,1%). Podaci o broju komunikacijskog osoblja ovih tvrtki očekivano korespondiraju s načinom organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama. Naime, prevladavajuća većina od 66,7% tvrtki ima tek jednog zaposlenika u odjelu ili kao samostalnog savjetnika za odnose s javnošću, dok ih manji broj ima dva, tri ili više od šest (po 11%). Kad je pak suradnja sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću u pitanju, relativno visok broj tvrtki (55,6%) redovito i kontinuirano koristi usluge agencija, a dodatnih 11,1% to čini na projektnoj bazi. Otprilike trećina tvrtki usluge agencija koristi vrlo rijetko ili gotovo nikada.

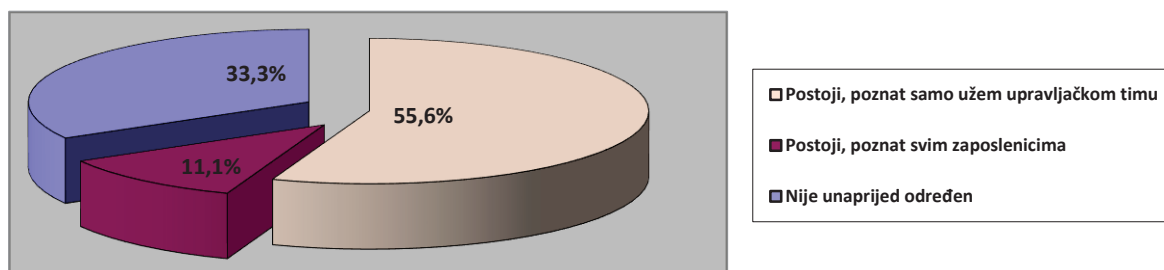
Analiza aspekta prakse kriznog komuniciranja pokazuje kako velik broj tvrtki iz sektora proizvodnje hrane ima službeno usvojeni krizni komunikacijski plan (77,8%). Većina pritom

ima praksu takav dokument učiniti dostupnim tek najužem upravljačkom timu tvrtke (66,7%), dok ih 11,1% takav dokument čini dostupnim svim zaposlenicima. Preostalih 22,2% tvrtki iz ovog sektora istaknulo je kako u njihovim sustavima ne postoji službeno usvojen krizni komunikacijski plan kao dokument. Usporedba s ukupnim podacima svih tvrtki pokazuje kako sektor hrane i proizvodnje hrane, vjerojatno zbog specifičnosti svoje djelatnosti, ima nešto veći postotak službene pripreme i usvajanja kriznog plana kao službenog dokumenta.



Grafikon 50. Postojanje kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „hrana i proizvodnja hrane“.

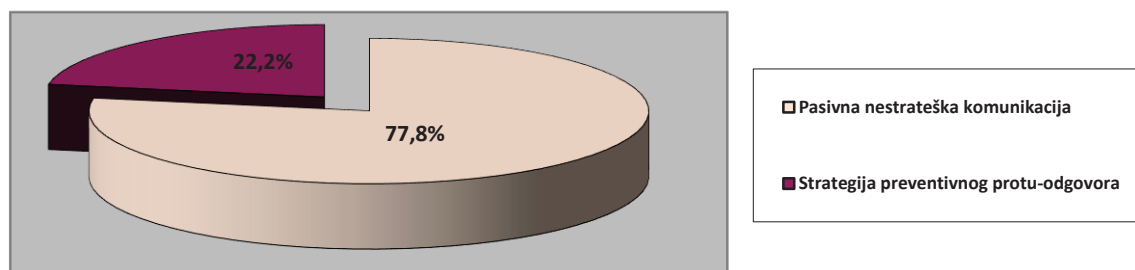
Sljedeći pokazatelj, unaprijed definirani krizni tim također pokazuje kako većina tvrtki o ovom aspektu vodi računa prije nego li se s krizom zaista i suoče. Tako ih ukupno 66,7% ima unaprijed definiran sastav kriznog tima, pri čemu, kao i kod kriznog plana, u velikoj većini slučajeva sastav i članove tog tima zna samo najuži upravljački tim. Točno trećina tvrtki iz ove skupine djelatnosti, njih točnije 33,3% nema službeno i unaprijed definiran krizni tim za problematične situacije. Kao i kod prethodnog, i ovaj parametar pokazuje nešto veći stupanj pripreme za krizne situacije u odnosu na ukupni uzorak tvrtki.



Grafikon 51. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „hrana i proizvodnja hrane“.

Analiza podataka o učestalosti s kojom se tvrtke iz ovog sektora susreću s kriznim situacijama pokazuje kako su krize u ovom sektoru prilična rijetkost. Tako se uvjerljivo najveći broj njih (66,7%) s kriznim situacijama susreće jednom godišnje ili rjeđe, dok ih se 22,2% s kriznim situacijama susreću jednom u tri mjeseca. Tek 11,1% tvrtki izjasnilo se kako su krizne situacije za njih okolnost koja im se događa više puta mjesečno. Usporedba podataka o učestalosti kriznih situacija s postojanjem kriznih planova pak pokazuje očekivanu pravilnost; tvrtke iz koje se kriznim situacijama susreću znatno češće u pravilu i češće imaju pripremljene krizne komunikacijske planove. Za usporedbu, trećina tvrtki iz ovog sektora (33,3%) koje se s kriznim situacijama susreću jednom godišnje ili rjeđe nemaju unaprijed pripremljene krizne komunikacijske planove. Tvrtke iz skupine djelatnosti proizvodnje hrane za vrijeme kriznih situacija će u javnosti zastupati predsjednik Uprave ili glavni direktor (33,3%), netko od članova Uprave ili ključnih direktora (22,2%), a jednak broj tvrtki o tome će odlučiti kad se zaista i nađu u kriznoj situaciji (22,2%). Za 11,1% tvrtki to će činiti voditelj ili direktor odjela za komunikacije odnosno glasnogovornik tvrtke.

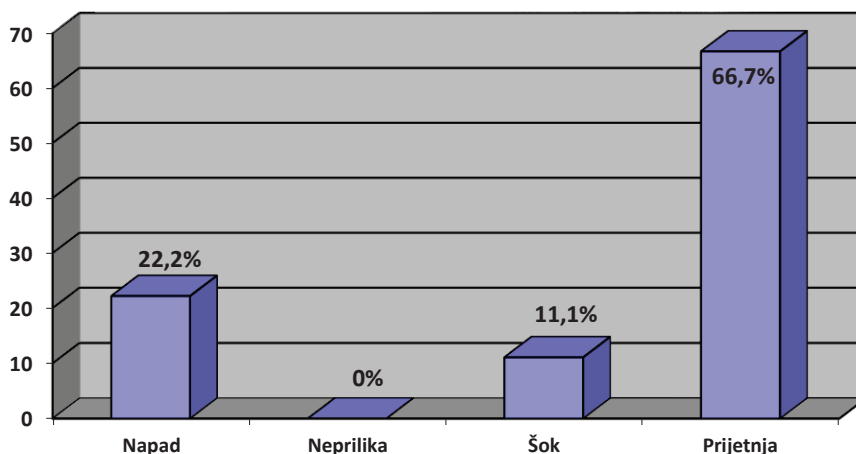
Analiza načina na koji su tvrtke iz sektora hrana i proizvodnja hrane birali strategije iz skupine preventivnih aktivnosti pokazuju nastavak trenda prevladavajućeg odabira strategije koja podrazumijeva najmanje moguće rizika. Tako je 77,8% tvrtki iz ovog sektora odabralo pasivni pristup po kojem bi čekali objavu negativne informacije da poduzmu određene reakcije što bi njihove tvrtke postavilo u reaktivan i nepovoljan položaj. S druge strane, tek bi se 22,2% tvrtki upustilo u provedbu strategije preventivnog protuodgovora, riskantnog objavljivanja oblikovane informacije koja bi mogla stvoriti znatno povoljnije komunikacijsko okruženje za daljnju komunikaciju. Odabir strategija iz ove skupine ne odstupa značajno od ukupnog prosjeka; ukupno je 80% tvrtki biralo pasivni pristup u ovoj skupini strategija.



Grafikon 52. Sklonost korištenja strategija preventivnih aktivnosti u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“.

Analiza čimbenika koji su utjecali na odabir strategija iz ove skupine pokazuje kako su tvrtke koje imaju posebno organiziran odjel za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti više (66,7%) birale aktivniju i rizičniju strategiju preventivnog protuodgovora. Tvrtke koje takav odjel nisu imale bile su znatno pasivnije u pristupu. Isti je slučaj i s hijerarhijskom pozicijom odnosa s javnošću, gdje se može primijetiti kako su samo tvrtke u kojima su odnosi s javnošću bili na najvišoj razini, dio najužeg upravljačkog tima, bez iznimke birale ovu proaktivnu i rizičnu strategiju. Broj komunikacijskog osoblja nije u značajnoj mjeri utjecao na odabir strategija iz ove skupine, baš kao niti posljednji čimbenik, praksa suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću gdje nije bilo moguće primijetiti međuovisnost pri odabiru strategija.

I druga skupina, strategije napadačkog odgovora, pokazale su nastavak trenda po kojem su tvrtke većinom (66,7%) birale strategiju prijetnje koja predstavlja pasivan pristup komunikacijskom djelovanju te poduzimanje aktivnosti tek ukoliko se negative aktivnosti konkurencije, kritičara ili opoziciji nastavi. Druga po broju izbora bila je strategija napada (22,2%), strategija koja predstavlja potpunu suprotnost prethodnoj budući da podrazumijeva poduzimanje aktivnosti odmah po izrečenoj kritici suprotne strane. Tek 11,1% tvrtki odabralo bi strategiju šoka, pristup kojim bi najavom dramatične aktivnosti nastojali stvoriti pozitivnije komunikacijsko okruženje za svoje daljnje djelovanje. Posljednju strategiju iz ove skupine, strategiju nepravilike nije odabrala niti jedna tvrtka iz skupine hrane i proizvodnje hrane.

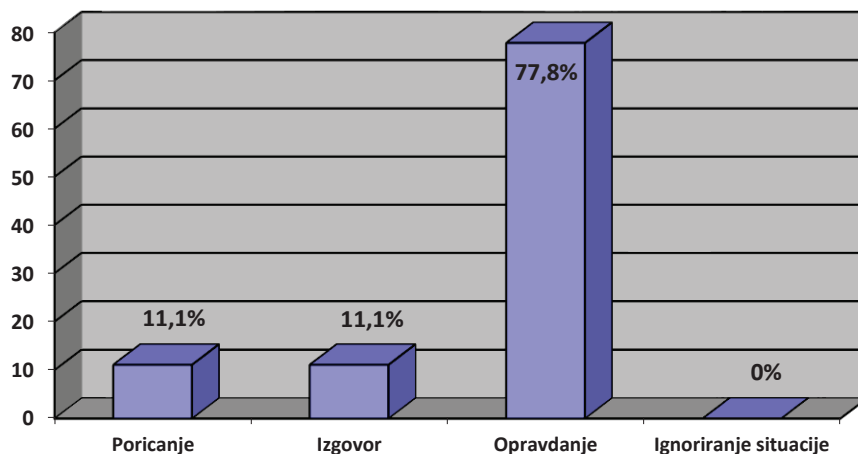


Grafikon 53. Sklonost korištenja strategija napadačkog odgovora u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“.

Analiza čimbenika koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine pokazuje kako su tvrtke s posebno organiziranim odjelima bile nešto sklonije odabiru strategije napada, a one bez

posebnog odjela i samo jednom osobom zaduženom za komunikacije strategiji šoka. Hijerarhijska pozicija nije u znatnoj mjeri utjecala na odabir strategija iz ove skupine, dok je broj komunikacijskog osoblja utjecalo, pa su samo one tvrtke koje imaju jednog ili dvoje zaposlenih u odjelima za odnose s javnošću birale strategije šoka i napada. Posljednji čimbenik, praksa suradnje sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću nije u značajnoj mjeri utjecala na izbor strategija iz ove skupine.

Tvrtke iz skupine hrana i proizvodnja hrane ne razlikuju se značajno od ukupnog prosjeka niti po izboru strategija iz skupine obrambenog odgovora. Tako ih je najveći broj (77,8%) biralo strategiju opravdanja, pristup kojim tvrtke priznaju odgovornost za problem i nude razlog zašto se krizna situacija nije mogla izbjeći. Drugi izbor za tvrtke iz ove skupine bile su u jednakoj mjeri strategije poricanja (11,1%) kojom tvrtke ne priznaju odgovornost te izgovor (11,1%), gdje priznaju odgovornost i tako nastoje pridobiti dio naklonosti medija i javnosti te se nastoje dodatnim opravdanjima odmaknuti od problema koji su uzrokovali krizu. Niti jedna tvrtka iz ove skupine nije odlučila potpuno ignorirati situaciju, još jednu mogućnost koja im je bila ponuđena uz ostale strategije iz skupine obrambenog odgovora.

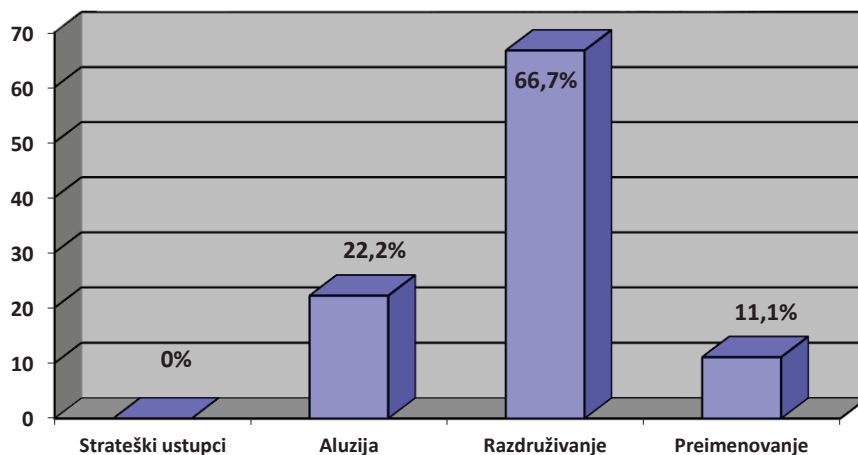


Grafikon 54. Sklonost korištenja strategija obrambenog odgovora u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“.

Pogled na čimbenike koji su utjecali na odabir strategija iz ove skupine pokazuju kako način organizacije odjela za odnose s javnošću u tvrtkama nije imao značajnog utjecaja na strategije koje su tvrtke birale. Niti hijerarhijska pozicija funkcije odnosa s javnošću nije utjecala u značajnoj mjeri, osim što je vidljivo kako su tvrtke u kojima su oni bili smješteni na razinu srednjeg menadžmenta bile nešto sklonije strategiji poricanja vlastite odgovornosti za problem

i uzrok krizne situacije. Brojnost komunikacijskog osoblja nije u značajnoj mjeri utjecala na izbor strategija iz ove skupine, dok pogled na učestalost suradnje s agencijama za odnose s javnošću pokazuje kako su tvrtke koje s agencijama ne surađuju znatno češće birale strategije kojima ne prihvaćaju odgovornost za problem.

Tvrtke iz skupine djelatnosti hrana i proizvodnja hrane su iz skupine zavaravajućih odgovora, uvjerljivo najviše (66,7%) birale strategiju razdruživanja kojom bi priznale odgovornost te službeno prekinule bilo kakvu povezanost s uzrokom problema ili krize. Drugi izbor iz ove skupine strategija bila je s 22,2% strategija aluzije, što značajno odstupa od ukupnog prosjeka svih tvrtki budući da ih je ovu strategiju u ukupnom prosjeku biralo gotovo duplo manje. Treći izbor iz ove skupine bila je strategija preimenovanja kojom bi 11,1% tvrtki nastojalo skrenuti pozornost s problema i relativizirati njegove dimenzije i proporcije. Posljednju i četvrtu strategiju iz ove skupine, strateške ustupke nije birala niti jedna tvrtka.



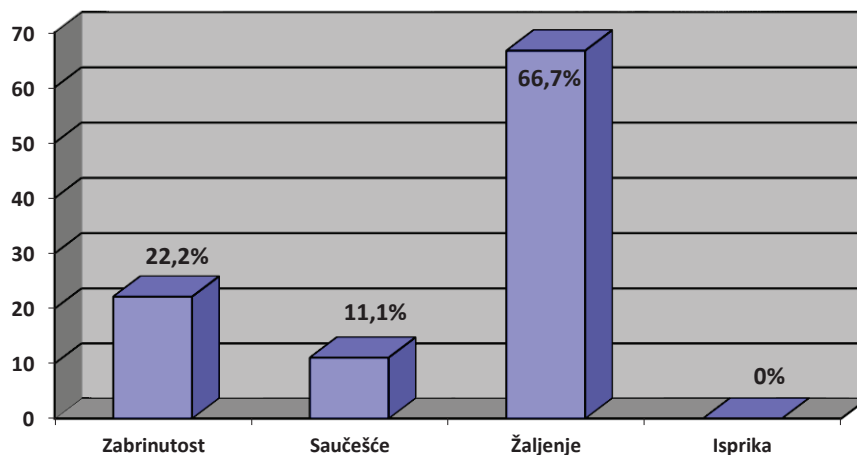
Grafikon 55. Sklonost korištenja strategija zavaravajućih odgovora u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“.

Analiza čimbenika koji su utjecali na odabir strategija iz ove skupine pokazala je kako način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama nije imao većeg i značajnijeg utjecaja. Tvrtke u kojima su odnosi s javnošću bili više hijerarhijski pozicionirani, posebno u onima gdje su bili dio najužeg upravljačkog tima, dominantno su birali strategiju aluzije, za razliku od ostalih koje su se odlučivale za najsigurniju, strategiju razdruživanja. Pogled na broj komunikacijskog osoblja pokazuje kako su tvrtke s jednim zaposlenim u odnosima s javnošću u pravilu nešto češće od ostalih kategorija birale strategiju aluzije. Posljednji analizirani čimbenik, suradnja s agencijama za odnose s javnošću pokazao je zanimljiv trend u kojem su one tvrtke koje su usluge agencija koristile redovito birale manje rizičnu strategiju razdruživanja, dok su one koje



s agencijama nisu redovito surađivale, birale strategiju aluzije kojom nisu priznavale odgovornost na uzrok krizne situacije.

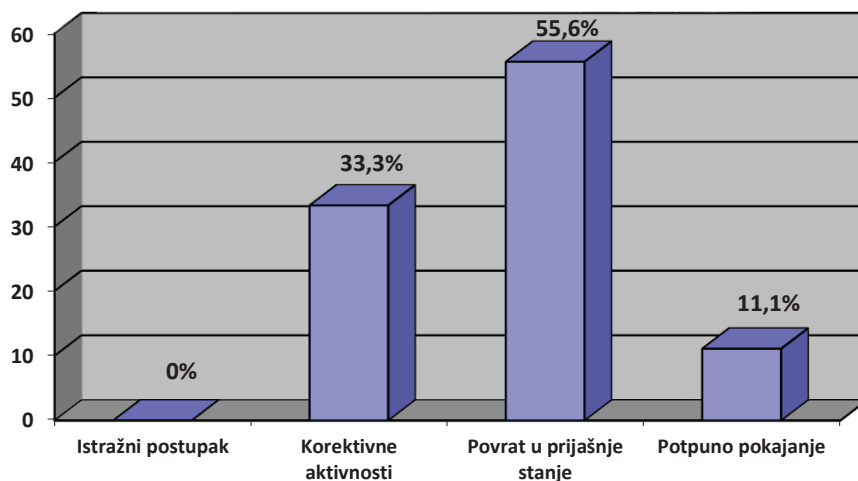
Izbor strategija iz skupine javnog sažaljenja također ukazuje na nepostojanje značajnijeg odstupanja od ukupnih rezultata svih tvrtki iz istraživanja. Tako bi 66,7% tvrtki iz skupine djelatnosti hrane i proizvodnje hrane biralo strategiju žaljenja kao svoj prvi izbor, kojom ne bi priznale odgovornost za problem i uzrok krizne situacije, već bi deklarativnim izjašnjavanjem nastojale pridobiti naklonost javnosti. Drugi najčešći odgovor bila je strategija izražavanja zabrinutosti (22,2%) koja podrazumijeva izražavanje zainteresiranosti za problem, ali i odbacivanja vlastite povezanosti s problemom. Posljednji izbor za mali broj tvrtki (11,1%) bilo je izražavanje saučešća. Posljednju, strategiju isprike nije odabrao niti jedan ispitanik iz tvrtki koje pripadaju skupini djelatnosti hrane i proizvodnji hrane.



Grafikon 56. Sklonost korištenja strategija javnog sažaljenja u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“.

Pogled na čimbenike koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine sugerira kako je nešto veći postotak tvrtki iz ove skupine koje su imale posebno organizirane odjele za odnose s javnošću, a koje su birale strategiju zabrinutosti kao primarnu u ovoj skupini. Isti je slučaj i s hijerarhijskom pozicijom funkcije odnosa s javnošću unutar tvrtki, koja nije značajno utjecala na odabir. Međutim, moguće je primijetiti kako su tvrtke u kojima su odnosi s javnošću dio najužeg upravljačkog tima dominantno birale strategiju zabrinutosti kao onu koju bi implementirali da se nađu u kriznoj situaciji. Brojnost komunikacijskog osoblja nije u značajnoj mjeri utjecala na izbor strategija, dok je prakse suradnje s agencijama za odnose s javnošću pokazala kako tvrtke koje s agencijama redovito surađuju u pravilu biraju strategiju žaljenja.

Pogled na sklonost odabira strategija iz skupine korektivnog ponašanja otkriva kako je najveći broj tvrtki birao strategiju povrata u prijašnje stanje, intenzivnu strategiju koja bi izazvala visok stupanj interesa medija i javnosti i to njih ukupno 55,6%, otprilike kao i u ukupnom prosjeku svih analiziranih tvrtki. Drugi izbor (33,3%) za tvrtke iz sektora proizvodnje hrane iz ove skupine bila je strategija poduzimanja korektivnih aktivnosti, značajno manjeg intenziteta od prethodne. Posljednja strategija prema frekvenciji izbora iz ove skupine bila je ona najintenzivnija, strategija potpunog pokajanja kojom bi tvrtka na sebe preuzela doslovce svu odgovornost i krivnju za uzrok problema ili krizne situacije. Ovu je strategiju biralo tek 11,1% tvrtki iz ove skupine djelatnosti. Posljednju, četvrtu strategiju iz ove skupine, najblažu koja podrazumijeva pokretanje istražnog postupka koji će utvrditi što se uistinu dogodilo nije izabrala niti jedna tvrtka iz skupine djelatnosti hrana i proizvodnja hrane.

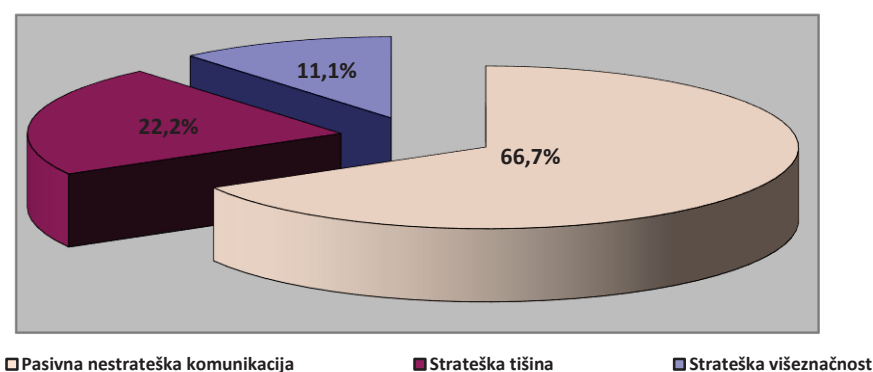


Grafikon 57. Sklonost korištenja strategija korektivnog ponašanja u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“.

Pogled na čimbenike koji su imali utjecaja na izbor strategija iz ove skupine otkriva kako način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama nije značajno utjecao na odabir. S druge strane, hijerarhijska pozicija odnosa s javnošću unutar tvrtki utjecao je na način da su tvrtke u kojima su odnosi s javnošću dio upravljačkog tima birale strategije povrata u prijašnje stanje, dok su tvrtke gdje su odnosi s javnošću izravno ispod upravljačkog tima dominantno birale umjereniju strategiju korektivnih aktivnosti. Brojnost komunikacijskog osoblja nije imala značajnog utjecaja, dok je suradnja s agencijama utjecala na način da su tvrtke koje redovito koriste njihove usluge češće birale umjereniju strategiju korektivnih aktivnosti.

Analiza posljednje skupine strategija, strateške neaktivnosti, poslovično vrlo jasno pokazuje stupanj spremnosti na preuzimanje rizika u komunikaciji za vrijeme kriznih situacija. Kao i u

ukupnim rezultatima, i u ovoj skupini djelatnosti prevladava (66,7%) najmanje rizičan pristup kojim bi tvrtke komunicirale svoju stranu priče za vrijeme krize, ne vodeći računa o komunikacijskim okolnostima i trenutku. Drugi, znatno rizičniji i više strateški pristup, strateška tišina koja označava čekanje trenutka u kojem će okruženje tvrtke biti znatno povoljnije za lansiranje njezinih argumenata, biralo je 22,2% tvrtki, nešto više od ukupnog prosjeka, ali opet nedovoljno da bi se tvrdilo kako postoje značajna odstupanja od većine. Posljednju strategiju, one strateške višeznačnosti biralo je najmanji broj tvrtki, njih tek 11,1%.



Grafikon 58. Sklonost korištenja strategija promišljene neaktivnosti u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“.

Iz pogleda na čimbenike koji su utjecali na izbor strategija iz ove skupine moguće je primijetiti kako način organizacije odnosa s javnošću unutar tvrtki iz ove skupine, ali niti njihova hijerarhijska pozicija nisu imali značajnog utjecaja na izbor pojedinih strategija. Zanimljiv je i pogled na podatke o broju zaposlenih koji se u tvrtkama bave odnosima s javnošću; uglavnom su one tvrtke koje imaju jednog ili dva zaposlena u ovom području birale hrabrije i proaktivnije strategije, stratešku tišinu i stratešku višeznačnost. Posljednji čimbenik, praksa suradnje s agencijama za odnose s javnošću ne pokazuje značajne pravilnosti u izboru, ali je zanimljivo primijetiti kako su sve tvrtke koje s agencijama ne surađuju redovito birale najhrabriju i strategiju s najviše proaktivnosti iz ove skupine, stratešku tišinu.

#### 4.5.6. Komparativna analiza sklonosti korištenja reaktivnih strategija po djelatnostima

Osim analize ukupnih rezultata svih tvrtki te posebnih analiza svake od pet skupina djelatnosti, napravljena je i analiza između pojedenih sektora, a koja će pokazati razlikuju li se odgovori ispitanika iz različitih sektora na svako postavljeno pitanje. Zbog međusobne neproporcionalnosti uzoraka iz pet analiziranih skupina, pri interpretaciji razlika između njih korištena je metoda iz skupine egzaktnih testova, tzv. Fisherov egzaktni test. Ovaj se test naziva egzaktnim budući da se značajnost razlika koje se njime testiraju ne računaju aproksimativno na temelju ranije utvrđenih distribucija, već se značajnost razlike računa precizno na temelju dobivene devijacije.

U testiranju razlika između grupa polazi se od nul-hipoteze. Prema toj hipotezi, ne postoji razlika između dvije testirane skupine, odnosno pojava koju ispituje se u jednakoj mjeri prisutna u obje skupine. Pritom postoje dvije skupine frekvencija; opažene i očekivane frekvencije. Opažene frekvencije su one dobivene istraživanjem, dok su očekivane frekvencije one koje bi potvrđivale nul-hipotezu, uzimajući u obzir razlike u veličini promatranih skupina, što je također bitno za ovo istraživanje. Ukoliko dobiveni rezultati dovoljno odstupaju od onih očekivanih zaključuje se kako između testiranih skupina postoji statistički značajna razlika.

O značajnosti razlike između skupina po ovoj se metodi zaključuje na temelju tzv. „p“ vrijednosti. Ova vrijednost označava vjerojatnost da su dobivene razlike dobivene po slučaju. Ukoliko je p vrijednost dovoljno mala (kao kriteriji se uglavnom uzimaju granice od 0.05 ili 0.01) dobivene razlike smatramo statistički značajnima. Navedenu „p“ vrijednost možemo promatrati kao vjerojatnost pogreške, primjerice  $p=0.05$  nam govori da postoji samo 5% vjerojatnosti da su ove razlike dobivene po slučaju, odnosno da će se, gledajući u terminima teorije vjerojatnosti, ovakav rezultat u 100 nasumičnih mjerenja pojaviti samo pet puta. Na temelju toga zaključujemo da se dobivene razlike ne pojavljuju po slučaju već da postoje neki faktori koji su utjecali na postojanje razlike (Mehta i Patel, 2010, 44).

S obzirom na izrazito veliku količinu prikupljenih podataka koja bi trebala biti podvrgnuta statističkoj analizi, analizirani su podaci tek za odgovore iz skupine pitanja koja se odnose na konkretnu praksu kriznog komuniciranja tvrtki. Statistička analiza provedena je i za svaki od ponuđenih odgovora za koje su se ispitanici odlučivali. Prvi parametar koji je analiziran kad su u pitanju skupine jest pitanje o postojanju službeno donesenog kriznog komunikacijskog plana unutar tvrtki. Ispitanici iz različitih sektora nisu se značajno statistički razlikovali u odgovoru

kako krizni komunikacijski plan u njihovim tvrtkama postoji i kako je to službeni dokument dostupan svim zaposlenicima tvrtke. S druge strane, ispitanici koji su vodili odnose s javnošću za tvrtke iz skupine djelatnosti hrana i proizvodnja hrane te maloprodaja, statistički su se značajno češće ( $p < 0.05$ ) izjašnjavale kako krizni komunikacijski planovi u njihovim sustavima postoji, ali tek kao dokument koji je dostupan samo užem menadžment timu tvrtke. Statistički značajne razlike nisu utvrđene niti pri izjašnjavanju da njihove tvrtke nemaju krizne komunikacijske planove, dok su se samo ispitanici iz tvrtki skupine djelatnosti maloprodaja izjašnjavali kako ne znaju postoji li u njihovim tvrtkama službeno usvojeni i usuglašeni krizni komunikacijski plan. Stoga je moguće primijetiti kako se tvrtke iz različitih sektora ne razlikuju značajno po postojanju kriznih komunikacijskih planova, ali da su tvrtke iz skupine djelatnosti hrane i proizvodnje hrane te skupine maloprodaje opreznije pri dijeljenju informacija i sadržaja iz ovih dokumenata sa svim zaposlenicima. Drugi analizirani parametar, postojanje unaprijed definiranog kriznog tima unutar tvrtki nije pokazao postojanje statistički značajnih razlika između sektora niti kod jednog ponuđenog odgovora.

Komparativna analiza napravljena je i za pitanje koje je ispitalo učestalost s kojom se tvrtke u svojem poslovanju susreću s kriznim situacijama. U analizi ovih odgovora prvo je moguće primijetiti kako se nijedna od analiziranih tvrtki iz svih pet sektora nije izjasnila kako se s kriznim situacijama susreće jednom mjesečno ili jednom tjedno. Ispitanici iz pet analiziranih skupina nisu se značajno statistički razlikovali u odgovoru kako su se s kriznim situacijama susretali jednom godišnje i rjeđe ( $p = 0,075$ ). S druge strane, voditelji odnosa s javnošću tvrtki iz sektora maloprodaja znatno su se češće ( $p < 0.05$ ) izjašnjavali kako im se krizne situacije događaju jednom u tri mjeseca. Statistički značajne razlike nisu utvrđene niti kod tvrtki koje se s kriznim situacijama susreću jednom u tri mjeseca ( $p = 1,000$ ), dok se tek jedna od tvrtki iz svih promatranih sektora izjasnila kako se s kriznim situacijama susreću gotovo svaki dan pa je analiza između pojedinih sektora za ovo pitanje praktički nemoguća.

Analiza i usporedba je napravljena i za pojedince koji tijekom kriznih situacija u ime tvrtki nastupaju u medijima i javnosti. Pogled na frekvenciju odgovora koji determinira kako u ime tvrtki nastupaju njihovi čelni ljudi; predsjednici Uprava ili njihovi glavni direktori, nije utvrđena statistički značajna razlika između tvrtki iz pojedinih sektora ( $p = 0,579$ ). S druge strane, kad su u pitanju tvrtke u čije ime za vrijeme kriza nastupaju članovi Uprave ili ključni direktori nekih od poslovnih sektora, moguće je primijetiti kako se one znatno češće pojavljuju u sektoru maloprodaje ( $p < 0.01$ ). Ispitanici se nisu značajno statistički razlikovali niti kad su u pitanju tvrtke u čije ime u kriznim situacijama nastupaju voditelji ili direktori odjela za

komunikacije ( $p=1,000$ ) niti kad su u pitanju njihovi glasnogovornici ( $p=1,000$ ). Statistički značajne razlike ne postoje niti kad su u pitanju tvrtke koje odluku o tome tko će ih za vrijeme krize zastupati u medijima i javnosti donose tek kad se kriza zaista i dogodi ( $p=0,972$ ).

Komparativna analiza sklonosti odabira reaktivnih strategija kriznog komuniciranja napravljena je za svih sedam skupina strategija prezentiranih u ovom radu. Pogled na prvu skupinu, strategije preventivnih aktivnosti, pokazuje određene razlike između sektora u stupnju pasivnosti odnosno preuzimanja rizika u komunikaciji. Pogled na najsigurniji, ali i najpasivniji pristup po kojem bi tvrtke reagirale tek kad negativna informacija o tvrtki bude objavljena u medijima pokazuje kako su se za njega statistički značajnije sklone odlučiti ( $p<0.05$ ) tvrtke iz sektora hrana i proizvodnja hrane te sektora maloprodaje. Niti jedan ispitanik iz svih analiziranih sektora nije se odlučio za potpuno ignoriranje problema koja je bio još jedna od ponuđenih mogućnosti u ovoj skupini strategija.

Tablica 5. Opažene i očekivane frekvencije pasivne nestratiške komunikacije u strategijama preventivnih aktivnosti.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 6          | 9.6          |
| Telekomunikacije          | 5          | 9.6          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 14         | 9.6          |
| Maloprodaja               | 17         | 9.6          |
| Energetika                | 6          | 9.6          |
| Ukupno                    | 48         |              |
| P                         | .013       |              |

Kad je riječ o drugoj strateškoj mogućnosti iz ove skupine, strategija preventivnog protuodgovora, također nije moguće primijetiti statistički značajne razlike ( $p=0,815$ ) pri izjašnjavanju za ovu strategiju kad se analiziraju tvrtke iz svih pet skupina djelatnosti. Relativno rijedak odabir ove strategije sugerira kako su sve analizirane tvrtke, neovisno o sektoru iz kojeg dolaze vrlo pasivne u komunikaciji, a posebno su sklone izbjegavati bilo kakvu komunikaciju koja u sebi sadrži dozu rizika, koliko god one koristi tvrtki mogle donijeti.

Tablica 6. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije preventivnog protuodgovora iz skupine preventivnih aktivnosti.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 2.4          |
| Telekomunikacije          | 2          | 2.4          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 4          | 2.4          |
| Maloprodaja               | 3          | 2.4          |
| Energetika                | 2          | 2.4          |
| Ukupno                    | 12         |              |
| P                         | .815       |              |

Analiza druge skupine, strategija napadačkog odgovora pokazuje da su se pri korištenju strategija napada najaktivnijima pokazale tvrtke iz skupine djelatnosti maloprodaje koje su se statistički značajno češće ( $p < 0.01$ ) izjašnjavale kako bi birale ovu strategiju koja podrazumijeva poduzimanje određene aktivnosti odmah po pojavi javne kritike same tvrtke. Strategiju neprilike kojom bi nastojale smanjiti kredibilitet svojih kritičara birale su samo tvrtke iz skupine djelatnosti energetike pa je usporedba s drugim sektorima nemoguće provesti.

Tablica 7. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije napada iz skupine napadačkog odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 3.8          |
| Telekomunikacije          | 2          | 3.8          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 4          | 3.8          |
| Maloprodaja               | 11         | 3.8          |
| Energetika                | 1          | 3.8          |
| Ukupno                    | 19         |              |
| P                         | .001       |              |

Kod izražavanja sklonosti upotrebe strategije šoka, koja neočekivanom najavom kod kritičara i javnosti nastoji izazvati šok i umanjiti njihove kritike za tvrtku, nisu primijećene statistički značajne razlike ( $p = 0,296$ ) između analiziranih skupina djelatnosti, iako se može primijetiti da su ih birale tek tvrtke iz skupina poslovnih banaka, proizvodnje hrane te maloprodaje.

Tablica 8. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije šoka iz skupine napadačkog odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 2.7          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 2          | 2.7          |
| Maloprodaja               | 5          | 2.7          |
| Ukupno                    | 8          |              |
| P                         | .296       |              |

Kad je pak u pitanju strategija prijetnje, nešto pasivnija strategija iz ove skupine koja podrazumijeva tek najavu vlastitog poduzimanja aktivnosti i odgovora na kritiku oponenta ili konkurencije ukoliko oni nastave s ponašanjem ili postupanjem koje je nepovoljno za tvrtku, također nisu utvrđene statistički značajne razlike između tvrtki iz analiziranih sektora ( $p=0,152$ ).

Tablica 9. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije prijetnje iz skupine napadačkog odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 5          | 6.2          |
| Telekomunikacije          | 5          | 6.2          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 12         | 6.2          |
| Maloprodaja               | 4          | 6.2          |
| Energetika                | 5          | 6.2          |
| Ukupno                    | 31         |              |
| P                         | .152       |              |

Pogled na komparativnu analizu usporedbe sklonosti upotrebe četiri strategije iz skupine obrambenog odgovora moguće je primijetiti kako ne postoje statistički značajne razlike ( $p=0,065$ ) između tvrtki iz pet analiziranih skupina djelatnosti u izboru strategije poricanja, kojom tvrtke ne bi priznale svoju odgovornost za uzrok problema ili krizne situacije već bi nastojale ukazati kako odgovornost za krizu leži na njezinim kritičarima ili oponentima. Izborom ove strategije tvrtke bi odbacivale odgovornost, ali je i izgledno da bi takvim pristupom vjerojatno produžile vijek trajanja krize u medijima. Također je moguće primijetiti da strategiju poricanja nije odabrala niti jedna tvrtka iz skupine djelatnosti poslovnih banaka.



Tablica 10. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije neprilike iz skupine obrambenog odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Telekomunikacije          | 1          | 3.0          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 2          | 3.0          |
| Maloprodaja               | 7          | 3.0          |
| Energetika                | 2          | 3.0          |
| Ukupno                    | 12         |              |
| P                         | .065       |              |

Drugom strategijom iz skupine obrambenog odgovora, strategijom izgovora tvrtke bi priznale svoju odgovornost na uzrok problema ili krize, ali bi nastojale ponuditi argumente zašto kriznu situaciju nije bilo moguće izbjeći. Niti kod ove strategije nije utvrđena statistički značajna razlika između ispitanika iz različitih skupina djelatnosti ( $p=0,065$ ), s time da je potrebno napomenuti kako su ovu strategiju birale isključivo tvrtke iz skupine djelatnosti poslovnih banaka, hrane i proizvodnje hrane te energetike.

Tablica 11. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije izgovora iz skupine obrambenog odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 1.7          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 2          | 1.7          |
| Energetika                | 2          | 1.7          |
| Ukupno                    | 5          |              |
| P                         | 1.000      |              |

Treća strategija iz skupine obrambenog odgovora, strategija opravdanja također podrazumijeva priznavanje odgovornosti za uzrok problema ili krize što bi vjerojatno značajno skratilo trajanje i prisutnost priče o problemu i krizi u medijima. Razlika između pojedinih sektora pokazuje kako su se voditelji odnosa s javnošću iz tvrtki sektora hrane i proizvodnje hrane, te maloprodaje statistički značajno češće ( $p<0.05$ ) izjašnjavale za ovu strategiju, koja je od izgovora drugačija zbog značajno umjerenijeg intenziteta, budući da u samu komunikaciju više uključuju čimbenike koji naglašavaju njihovu odgovornost. Posljednji pristup iz ove skupine, potpuno ignoriranje situacije i prepuštanje njezinog razvoja konkurenciji i kritičarima birale su tek tvrtke iz skupina djelatnosti poslovnih banaka i telekomunikacija, među kojima ne postoje statistički značajne razlike pri stupnju izjašnjavanja ( $p=1,000$ ).

Tablica 12. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije opravdanja iz skupine obrambenog odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 4          | 8.0          |
| Telekomunikacije          | 5          | 8.0          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 14         | 8.0          |
| Maloprodaja               | 13         | 8.0          |
| Energetika                | 4          | 8.0          |
| Ukupno                    | 40         |              |
| P                         | .013       |              |

Sljedeća skupina strategija one su iz skupine zavaravajućih odgovora. Prvu strategiju iz ove skupine, onu strateških ustupaka, birale su samo tvrtke iz skupina poslovne banke, telekomunikacije i maloprodaje. Pritom je pri njihovom izjašnjavanju za ovu strategiju, kojom se oštećenima kompenzira šteta koja im je nanesena ustupkom koji ima stvarnu vrijednost za tvrtku, moguće primijetiti statistički značajnu razliku između ova tri sektora po kojem su se komunikacijski stručnjaci iz skupine djelatnosti maloprodaja statistički značajno češće ( $p < 0.05$ ) odlučivali za nju u odnosu na svoje kolege iz sektora banaka odnosno telekomunikacija.

Tablica 13. Opažene i očekivane frekvencije izbora strateškog ustupka kao strategije iz skupine zavaravajućih odgovora.

|                  | Opažene f. | Očekivane f. |
|------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke   | 1          | 3.0          |
| Telekomunikacije | 1          | 3.0          |
| Maloprodaja      | 7          | 3.0          |
| Ukupno           | 9          |              |
| P                | .025       |              |

Druga moguća strategija iz ove skupine je aluzija. Ova je strategija vrlo slična prethodno opisanom pristupu davanja strateških ustupaka, od koje se ipak razlikuje prema stvarnom stupnju vrijednosti koji navedeni ustupak predstavlja za samu tvrtku. Aluzija kao strategija podrazumijeva davanje ustupka koji nema veliku ili značajnu vrijednost za samu tvrtku, ali se medijski i javno vrijednost tog ustupka nastoji višestruko uvećati. Ovu su strategiju birale samo tvrtke iz tri sektora; poslovne banke, hrana i proizvodnja hrane i maloprodaje, a među njima nije moguće primijetiti statistički značajne razlike u sklonosti odabira ove strategije ( $p = 0,520$ ).

Tablica 14. Opažene i očekivane frekvencije izbora aluzije kao strategije iz skupine zavaravajućih odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 2.3          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 4          | 2.3          |
| Maloprodaja               | 2          | 2.3          |
| Ukupno                    | 7          |              |
| P                         |            | .520         |

Strategija razdruživanja treća je strategija iz skupine zavaravajućih odgovora koju su najčešće birale tvrtke iz svih skupina. Ova strategija, koja podrazumijeva priznavanje odgovornosti te službeno prekidanje bilo kakve povezanosti tvrtke s uzrokom problema ili krize, vrlo je intenzivna, ali istovremeno podrazumijeva vrlo nizak stupanj rizika za same tvrtke koje ju upotrijebe, budući da povlače potez koje oštećeni krizom od nje zapravo i očekuju. Komparativna analiza sklonosti korištenja ove strategije pokazala je kako su ju birale tvrtke iz svih skupina djelatnosti, ali i da u tom izboru ne postoje statistički značajne razlike ( $p=0,188$ ).

Tablica 15. Opažene i očekivane frekvencije izbora razdruživanja kao strategije iz skupine zavaravajućih odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 4          | 7.8          |
| Telekomunikacije          | 6          | 7.8          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 12         | 7.8          |
| Maloprodaja               | 11         | 7.8          |
| Energetika                | 6          | 7.8          |
| Ukupno                    | 39         |              |
| P                         |            | .188         |

Četvrta i posljednja strategija iz skupine zavaravajućih odgovora je strategija preimenovanja, kojom tvrtke ne bi prihvatile svoju odgovornost za uzrok problema ili krize, ali nastojale relativizirati štetu koju je kriza navodno uzrokovala. Ovu su strategiju birale samo tvrtke iz skupine djelatnosti poslovnih banaka, hrane i proizvodnje hrane te energetike, a među njima nije utvrđeno postojanje statistički značajne razlike ( $p=1,000$ ).

Tablica 16. Opažene i očekivane frekvencije izbora preimenovanja kao strategije iz skupine zavaravajućih odgovora.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 1.7          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 2          | 1.7          |
| Energetika                | 2          | 1.7          |
| Ukupno                    | 5          |              |
| P                         | 1.000      |              |

Pogled na komparativnu analizu sklonosti odabira strategija iz četvrte skupine, strategija javnog sažaljenja pokazuje kako je pri izboru prve iz ove skupine, strategije izražavanja zabrinutosti kojom tvrtke ne priznaju svoju odgovornost za krizu već nedefinirano izražavaju svoju zabrinutost i tako kupuju vrijeme do sljedeće kritike, vidljivo kako su je birale tvrtke iz svih analiziranih skupina djelatnosti, a i kako među njima postoje jasne i značajne razlike po kojem su ju statistički značajno češće birali voditelji odnosa s javnošću čije tvrtke dolaze iz skupine djelatnosti maloprodaja ( $p < 0.05$ ).

Tablica 17. Opažene i očekivane frekvencije izbora izražavanja zabrinutosti kao strategije iz skupine javnog sažaljenja.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 3.8          |
| Telekomunikacije          | 1          | 3.8          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 4          | 3.8          |
| Maloprodaja               | 9          | 3.8          |
| Energetika                | 4          | 3.8          |
| Ukupno                    | 19         |              |
| P                         | .024       |              |

Druga strategija iz ove skupine, strategija izražavanja saučešća, također ne podrazumijeva priznavanje krivnje tvrtke za uzrok krizne situacije, već samo izražavanje saučešća što je nešto intenzivniji pristup od izražavanja puke zabrinutosti. Ovu su strategiju birale tvrtke iz četiri sektora: poslovnih banaka, hrane i proizvodnje hrane, maloprodaje te energetike. Pri komparativnoj analizi sklonosti odabira ove strategije nije bilo moguće primijetiti statistički značajne razlike između ispitanika iz različitih skupina djelatnosti ( $p = 1,000$ ).

Tablica 18. Opažene i očekivane frekvencije izbora izražavanja saučešća kao strategije iz skupine javnog sažaljenja.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 1.5          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 2          | 1.5          |
| Maloprodaja               | 2          | 1.5          |
| Energetika                | 1          | 1.5          |
| Ukupno                    | 6          |              |
| P                         | 1.000      |              |

Niti kod treće strategije iz ove skupine, strategije izražavanja žaljenja, kojom također tvrtka ne priznaje odgovornost za uzrok problema, ali koja je od svih strategija najbliža tom potezu, nije bilo moguće primijetiti statistički značajne razlike između tvrtki iz svih pet različitih skupina djelatnosti iz kojeg dolaze tvrtke koje su je birale ( $p=0,136$ ). S druge strane, jedinu strategiju iz ove skupine koja podrazumijeva priznavanje odgovornosti tvrtke za uzrok krize, ispriku, nije odabrao niti jedan ispitanik iz tvrtki koje su sudjelovale u ovom istraživanju.

Tablica 19. Opažene i očekivane frekvencije izbora izražavanja žaljenja kao strategije iz skupine javnog sažaljenja.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 5          | 7.0          |
| Telekomunikacije          | 6          | 7.0          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 12         | 7.0          |
| Maloprodaja               | 9          | 7.0          |
| Energetika                | 3          | 7.0          |
| Ukupno                    | 35         |              |
| P                         | .136       |              |

Šesta i pretposljednja skupina, strategije korektivnog ponašanja, podrazumijeva aktivnosti odnosno strategije koje tvrtke mogu poduzeti u situacijama kad je njihova odgovornost za kriznu situaciju nedvojbeno. Prvu strategiju iz ove skupine, pokretanje istražnog postupka, nije odabralo niti jedan od ispitanika koji vode odnose s javnošću tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju. Drugu strategiju, poduzimanje korektivnih aktivnosti birale su tvrtke iz svih analiziranih skupina, ali usporedba njihovih odgovora nije pokazala postojanje statističkih razlika između njih ( $p=0,466$ ).

Tablica 20. Opažene i očekivane frekvencije izbora korektivnih aktivnosti kao strategije iz skupine korektivnog ponašanja.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 4          | 3.4          |
| Telekomunikacije          | 1          | 3.4          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 6          | 3.4          |
| Maloprodaja               | 3          | 3.4          |
| Energetika                | 3          | 3.4          |
| Ukupno                    | 17         |              |
| P                         | .466       |              |

Kod strategije povrata u prijašnje stanje, intenzivne strategije koja podrazumijeva činjenje ustupaka oštećenima na način da se parametri koji su krizu uzrokovali vraćaju na početno stanje prije same krize, moguće je primijetiti kako ju je biralo uglavnom najviše tvrtki iz svakog sektora zasebno, međutim usporedba između pojedinih sektora pokazala je statistički značajne razlike po kojima su voditelji odnosa s javnošću tvrtki iz skupine djelatnosti maloprodaje statistički značajno češće ( $p < 0.05$ ) od svojih kolega iz druga četiri sektora koje je analiza obuhvatila, birale ovu strategiju.

Tablica 21. Opažene i očekivane frekvencije izbora povrata u prijašnje stanje kao strategije iz skupine korektivnog ponašanja.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 3          | 7.8          |
| Telekomunikacije          | 5          | 7.8          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 10         | 7.8          |
| Maloprodaja               | 17         | 7.8          |
| Energetika                | 4          | 7.8          |
| Ukupno                    | 39         |              |
| P                         | .002       |              |

Posljednju i najintenzivniju strategiju iz ove skupine, potpuno pokajanje, biralo je ukupno gledajući najmanji broj tvrtki, i to tek iz dva sektora: hrana i proizvodnja hrane te energetika. Ovom strategijom tvrtka potpuno povlađuje kritičarima i oštećenima iz krizne situacije i preporučljivo ju je koristiti tek kad je krivnja tvrtke nedvojbeno, ali kada je ona uzrokovala zaista nesagledive posljedice za njezinu širu okolinu. Niti pri usporedbi sklonosti odabiranja strategija u tvrtkama iz dviju skupina koje su ovu strategiju birale, nije utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika između tvrtki iz pojedinih sektora ( $p = 1,000$ ).

Tablica 22. Opažene i očekivane frekvencije izbora potpunog pokajanja kao strategije iz skupine korektivnog ponašanja.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Hrana i proizvodnja hrane | 2          | 1.5          |
| Energetika                | 1          | 1.5          |
| Ukupno                    | 3          |              |
| P                         | 1.000      |              |

Posljednja skupina strategija, strateška neaktivnost, pruža vrlo kvalitetan uvid u stupanj rizika i intenziteta koji su tvrtke sklone poduzeti u komunikaciji za vrijeme krize. Uz dvije strategije iz ove skupine, ispitanicima je ponuđena i mogućnost da postupe pasivno i nestrateski odnosno da svoje opravdanje za kriznu situaciju javnosti i medijima ponude istog trenutka kad to budu u mogućnosti, neovisno o koristima koje se za nju mogu stvoriti ukoliko malo pričekaju, riskiraju i to učini u znatno povoljnijim okolnostima. Pristup s najmanje rizika u komunikaciji birale su tvrtke iz svih sektora, ali statistički je moguće primijetiti kako su ih znatno češće od ostalih birale tvrtke iz sektora maloprodaje te hrane i proizvodnje hrane ( $p < 0.01$ ).

Tablica 23. Opažene i očekivane frekvencije izbora pasivne nestrateske komunikacije u analizi strateške neaktivnosti.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 5          | 8.8          |
| Telekomunikacije          | 3          | 8.8          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 12         | 8.8          |
| Maloprodaja               | 17         | 8.8          |
| Energetika                | 7          | 8.8          |
| Ukupno                    | 44         |              |
| P                         | .005       |              |

Stratešku tišinu, znatno rizičniju strategiju iz ove skupine koja podrazumijeva odgađanje komunikacije do trenutka kad će okolnosti za tvrtku biti znatno povoljnije, birale su vrlo rijetko tvrtke iz četiri analizirana sektora: poslovne banke, telekomunikacije, hrana i proizvodnja hrane te energetike. Samo tvrtke iz sektora maloprodaje nisu birale ovu strategiju. Analizom i usporedbom njihovih odgovora utvrđeno je kako ne postoje statistički značajne razlike u odabiru ove strategije između tvrtki iz različitih sektora ( $p = 1,000$ ).

Tablica 24. Opažene i očekivane frekvencije izbora strateške tišine iz skupine strateške neaktivnosti.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. |
|---------------------------|------------|--------------|
| Poslovne banke            | 1          | 2.5          |
| Telekomunikacije          | 2          | 2.5          |
| Hrana i proizvodnja hrane | 4          | 2.5          |
| Maloprodaja               | 3          | 2.5          |
| Ukupno                    | 10         |              |
| P                         | 1.000      |              |

Posljednju strategiju iz skupine strateške neaktivnosti, stratešku višeznačnost kojom tvrtke ne dopuštaju da ih kritičari ograniče na davanje samo odgovora koje joj oni nude. Ovu su strategiju birale tvrtke iz četiri sektora, poslovne banke, telekomunikacije, hrana i proizvodnja hrane te maloprodaja, dok ju ne bi primijenila niti jedna tvrtka iz sektora energetike. Komparativna usporedba sklonosti odabira ove strategije iz četiri skupine tvrtki nije pokazala statistički značajne razlike među njima ( $p=1,000$ ).

Tablica 25. Opažene i očekivane frekvencije izbora strateške višeznačnosti iz skupine strateške neaktivnosti.

|                           | Opažene f. | Očekivane f. | Residual |
|---------------------------|------------|--------------|----------|
| Poslovne banke            | 1          | 2.5          | -.5      |
| Telekomunikacije          | 2          | 2.5          | .5       |
| Hrana i proizvodnja hrane | 4          | 2.5          | .5       |
| Maloprodaja               | 3          | 2.5          | -.5      |
| Ukupno                    | 10         |              |          |
| P                         | 1.000      |              |          |



#### **4.5.7. Intervjui s novinarima koji prate rad tvrtki iz analiziranih djelatnosti**

Prva ispitanica odgovarala je na pitanja koja su analizirala skupinu djelatnosti poslovnih banaka. Prvi analizirani čimbenik, općenitu suradnju na području komunikacija s tvrtkama iz ove skupine, ispitanica ocjenjuje prolaznom ocjenom. U svojoj ocjeni komunikacije tvrtki kad se ne radi o kriznim situacijama, ističe kako stupanj proaktivnosti ovisi o povoljnosti teme za njihovo poslovanje pri čemu su tvrtke proaktivne kad su teme pozitivne, a čim je riječ o temi koja u sebi sadržava potencijalne negativnosti pristup se potpuno mijenja i oni postaju dominantno reaktivne. Ispitanica je istaknula kako u svojem radu prati i tvrtke iz drugih skupina djelatnosti pored poslovnih banaka te da stoga može dati izrazito visoku ocjenu načinu i sadržaju komunikacije s medijima tvrtki iz skupine poslovnih banaka. Vrijednost vijesti informacija koje dobiva od tvrtki iz ove skupine ocjenjuje u velikoj većini slučajeva kao korektne, kvalitetne i vrijedne.

Drugo pitanje podrazumijevalo je ocjenu ispitanice koliko način na koji tvrtke komuniciraju za vrijeme kriznih situacija može utjecati na umanjenje posljedica krizne situacije. Ispitanica je istaknula kako po njezinom mišljenju način na koji tvrtke komuniciraju za vrijeme kriznih situacija može uvelike odrediti kako će neka krizna situacija i tvrtka koje se u njoj nalazi biti doživljena za vrijeme krize. U izricanju ove ocjene pritom napominje i ističe kako, za razliku od situacija kad krize nema, komunikacija tvrtki iz sektora poslovnih banaka nije idealna i kako postoji značajan prostor za unaprjeđenje istog. Kao jedan od čimbenika ističe kako proaktivna komunikacija bez ikakve dileme može značajno ublažiti način i stil pisanja novinara o nekoj tvrtki odnosno temi zbog kojeg se ona nalazi u kriznoj situaciji.

Ispitanica je bila zamoljena i da, prema svojem iskustvu iz praćenja skupine djelatnosti poslovnih banaka, ocjeni stupanj učestalosti kojim se krize događaju tvrtkama iz ovog sektora. Istaknula je kako su krize u sektoru poslovnih banaka relativno rijetke i kako je njihov prosječan broj po svakoj tvrtki maksimalno jedna ili dvije krizne situacije godišnje. Pritom je dodala kako su tvrtke iz skupine poslovnih banaka posebno izložene kritici, a time i ranjivije na krizne situacije u posljednjih nekoliko godina prisutnosti gospodarske krize.

Upitana za pozornost koju tvrtke iz skupine poslovnih banaka pridaju komunikaciji za vrijeme kriznih situacija, ispitanica odgovara kako je ona iznimno velika. Dodaje kako je to vidljivo iz službene komunikacije koja se značajno intenzivira kad se radi o kriznoj situaciji, ali je to moguće primijetiti i iz neformalne komunikacije s njihovim stručnjacima za odnose s javnošću.

Ona navodi i primjer kako, kada mediji objave tekst ili prilog koji tvrtke ocjene kao potencijalno krizni, tvrtke iz skupine poslovnih banaka značajno dinamiziraju komunikaciju s novinarima.

Definirajući najčešći cilj komunikacije tvrtki iz ovog sektora kad se nađu u kriznoj situaciji, ispitanica ističe kako on ovisi o novinaru odnosno mediju koji se nalazi s druge strane. Tvrtke iz skupine poslovnih banaka, prema njezinom iskustvu, ne nastoje blokirati ili spriječiti objavu po njih negativne informacije, ali nastoje utjecati da se u prilog uključe dodatne informacije koje bi ublažile ili neutralizirale stupanj negativnosti. Ispitanica dodaje kako u ime tvrtki iz sektora za vrijeme krize manjeg intenziteta najčešće istupaju voditelji odnosa s javnošću, dok u slučaju ozbiljnijeg problema to čine članovi ili predsjednik Uprave.

Ispitanica je također istaknula kako nema značajnog pravila koji determinira stupanj reaktivnosti i proaktivnosti komunikacije tvrtki iz ove skupine u kriznim situacijama. Ona dodaje kako su tvrtke ove skupine okupljene u snažnu poslovnu udružuju „Hrvatska udruuga banaka“, koja oko zajedničkih tema komunicira s medijima i javnosti u ime cijelog sektora, a na koju se prebacuje težište u komunikaciji pojedinih kriznih situacija. Na tom tragu, moguće je primijetiti trend kako su u situacijama koje se tiču samo jedne tvrtke one najčešće proaktivne, a u slučajevima koji dopuštaju disperziju rizika i prepuštanje uloge komunikatora spomenutoj udruzi, komunikacija se znatno usporava i postaje reaktivna.

Kod ocjene čimbenika i varijabli koje imaju utjecaj na način kako tvrtke komuniciraju za vrijeme kriznih situacija, ispitanica je istaknula kako to ovisi najviše o samim pojedincima koji su zaduženi za odnose s javnošću u tvrtkama. Pritom dodaje kako je čimbenik koji čak usporava komunikaciju broj zaposlenih u odjelu za komunikacije, što ih je više to je komunikacija sporija. S druge strane, čimbenik koji značajno utječe na povećanje kvalitete i brzine same komunikacije je hijerarhijska pozicija pojedinca zaduženog za odnose s javnošću u tvrtkama, što je osoba više u hijerarhiji pozicionirana, to je kvalitetnija komunikacija s medijima u krizi. Suradnja s agencijama za odnose s javnošću prema mišljenju ispitanice ne utječe značajno na kvalitetu komunikacije, a ispitanica dodaje kako vrlo rijetko ili gotovo nikada ne komunicira izravno sa zaposlenicima agencijama, već isključivo s komunikacijskim osobljem tvrtki.

Ispitanica je bila zamoljena formulirati određene preporuke za unaprjeđenje komunikacije za vrijeme kriza tvrtki iz skupine poslovnih banaka. Ključna se preporuka ispitanice odnosi na sam sadržaj komunikacije. Dosadašnje iskustvo pokazuje kako odgovori na upite i same informacije vezane uz kriznu komunikaciju postaju vrlo općeniti i nesadržajni, a iz njih nije moguće dobiti kvalitetan uvid u pravo stanje stvari koje bi možda i pomogao tvrtki odnosno novinaru da

napravi kvalitetniju priču. U komunikaciji nedostaje konkretnih podataka, brojeva, činjenica i detalja koje se tiču konkretne krizne situacije u kojoj su se tvrtke našle.

U posljednjoj skupini pitanja, ispitanica se izjašnjavala koje bi strategije, prema njezinom dosadašnjem iskustvu koristile tvrtke iz sektora koji prati kad bi se našle u kriznim situacijama. Pogled na odabrane strategije sugerira kako tvrtke iz skupine djelatnosti poslovnih banaka komuniciraju dominantno reaktivno, uglavnom ne priznajući vlastitu krivnju za krizne situacije te se pritom vode maksimumom komunicirati što je manje moguće. U prvoj i posljednjoj skupini strategija, preventivnih aktivnosti i strateške neaktivnosti, ispitanica je istaknula kako bi tvrtke bile reaktivne, pasivne i postupale nestrateski, pritom pazeći da preuzmu što manje rizika.

Tablica 26. Sklonost odabira reaktivnih strategija tvrtki iz djelatnosti „poslovne banke“ prema mišljenju novinara.

| <b>Skupina strategija</b> | <b>Najizglednije korištena strategija</b> |
|---------------------------|---|
| Preventivne aktivnosti    | Pasivna nestrateska komunikacija          |
| Napadački odgovor         | Šok                                       |
| Obrambeni odgovor         | Poricanje                                 |
| Zavaravajući odgovor      | Preimenovanje                             |
| Javno sažaljenje          | Zabrinutost                               |
| Korektivno ponašanje      | Korektivne aktivnosti                     |
| Strateska neaktivnost     | Pasivna nestrateska komunikacija          |

Drugi ispitanik analizirao je način komunikacije tvrtki iz skupine djelatnosti energetike. Ocjenjujući ukupnu komunikaciju tvrtki iz ove skupine, neovisno o tome da li je riječ o krizi ili ne, ispitanik ističe kako je cijela skupina vrlo reaktivna, a tvrtke iznimno zatvorene za javnost i medije te vrlo teško prate pojačane potrebe za informacijama o strane medija. Dodaje kako prema njegovom iskustvu, pojedinci koje za njih vode odnose s javnošću, čak i kad sami shvaćaju potrebu za proaktivnom komunikacijom, imaju određenih problema s internom javnošću iz tvrtki koja ne želi davati informacije i pruža otpor prema bilo kakvoj komunikaciji s medijima. Tvrtke iz skupine djelatnosti energetike proaktivnost pokazuju u iznimno maloj mjeri i to isključivo kad su u pitanju osnovne tehničke informacije poput događaja koje se mora komunicirati jer su otvorenog tipa i za njih će se saznati iz drugih izvora.

Ocjenjujući u kojoj mjeri način komunikacije tvrtke za vrijeme krizne situacije može utjecati na umanjivanje negativnih posljedica krize, ispitanik je istaknuo kako način komunikacije u

značajnoj mjeri utječe na cjelovit razvoj krizne situacije. Govoreći slikovito, ispitanik je istaknuo kako se veliki problem odnosno kriza može spriječiti ili barem značajno ublažiti kvalitetnom komunikacijom, dok mali problem može postati višestruko veći postati ozbiljniji te multiplicirati negativne posljedice lošom komunikacijom. Pritom se tvrtke mogu voditi principima objektivnosti, priznavanja greške ukoliko se dogodila, brzim reakcijama, otvorenosti, sve kako bi riješile problem koji im se dogodio i čije posljedice prijete da drastičnu utječu na njihov imidž odnosno poslovanje.

Govoreći o učestalosti kojom se tvrtke iz skupine djelatnosti energetike susreću s kriznim situacijama, ispitanik navodi kako je to prosječno maksimalno dvije krizne situacije godišnje za svaku tvrtku. Pritom objašnjava kako postoje tvrtke iz skupine koje se konstantno nalaze u latentnoj krizi zbog specifičnosti svoje vlasničke strukture odnosno samog sadržaja poslovanja. On ističe kako se u skupini energetike mogu razlikovati dvije vrste tvrtki kad se analizira učestalost kriznih situacija; one koje posluju izravno s krajnjim potrošačima odnosno građanstvom, a koje su znatno izloženije kriznim situacijama, te druga skupina tvrtki koje posluju samo s poslovnom zajednicom, a čija je izloženost kriznim situacijama značajno manja.

Kad govori o pozornosti koju tvrtke iz skupine djelatnosti energetike poklanjaju komuniciranju za vrijeme krize, ističe kako se intenzitet komunikacije značajno pojačava kad dođe do krize. Onog trenutka kad se problem za neku tvrtku dogodi, one će u pravilu nastojati utjecati da se takva negativna priča ne objavi, a ako i bude objavljena, onda će nastojati značajno ubrzati i komunikaciju učiniti aktivnijom. Na ovo se pitanje jasno nadovezuje i cilj same komunikacije koju će tvrtke iz skupine djelatnosti energetike voditi za vrijeme kriza, a kojeg ispitanik opisuje kao dominantno sprječavanje pisanja o negativnim temama. Iako ovaj model još uvijek dominira, ispitanik naglašava kako ga tvrtke sve više napuštaju i nastoje u medijske objave o kriznim situacijama uključiti i svoju stranu priče koja je za njih znatno povoljnija.

Ocjenjujući stupanj i odnos reaktivnosti i proaktivnosti u komunikaciji tvrtki iz skupine djelatnosti energetike, ispitanik objašnjava kako uvelike prevladava reaktivnost i to isključivo u formi odgovora na novinarske upite, neovisno o razmjerima krizne situacije. Postoje čak i situacije u kojima tvrtke uopće neće odgovoriti na upit novinara i zahtjev za informacijom i reagirati tek nakon objavljenog teksta i to formama poput demantija ili zahtjeva za ispravkom netočnih informacija. Zaključujući svoje stajalište o ovom pitanju, ispitanik poentira kako komunikacijska proaktivnost u tvrtkama iz skupine djelatnosti energetike gotovo i ne postoji.

Analiza čimbenika koji utječu na način komunikacije za vrijeme krize pokazuje kako je to svakako način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama. Ispitanik smatra kako je velika većina tvrtki hendikepirana premalim brojem komunikacijskog osoblja, pogotovo velike tvrtke čije poslovanje podrazumijeva više različitih skupina dionika, ciljnih javnosti i potrošača. Što je bolje organiziran i brojniji odjel za odnose s javnošću, te viša hijerarhijska pozicija osobe koja vodi taj odjel, to je komunikacija kvalitetnija i sadržajnija. Ispitanik zaključuje kako je osnovni problem većine tvrtki iz skupine djelatnosti energetike po pitanju kriznog komuniciranja negativan stav prema odnosima s javnošću koje većina upravljača iz tvrtki smatra „nužnim zlom“ odnosno funkcijom koju moraju imati, ali koje nemaju izražene koristi za poslovanje.

Ocjenjujući kako suradnja s agencijama za odnose s javnošću utječe na način komunikacije tvrtki iz skupine djelatnosti energetike, ispitanik ističe kako tvrtke koje redovito i kontinuirano surađuju s agencijama komuniciraju znatno kvalitetnije, za vrijeme i izvan kriznih situacija. Agencije za vrijeme kriznih situacija u pravilu preuzimaju izravnu komunikaciju s novinarima što nije uvijek slučaj za vrijeme van krize. Konačno, preporuke ispitanika za tvrtke iz ovog sektora svode se na povećanje transparentnosti i otvorenosti u odnosu na trenutno stanje, da priznaju pogrešku kad se ona dogodi jer će tako znatno umanjiti intenzitet i trajanje kriznih situacija te konačno, da temelj za uspješniju komunikaciju za vrijeme krize grade i osiguravaju otvorenosću i komunikacijom s medijima i javnosti prije nego li se kriza uopće i dogodi.

U posljednjoj skupini pitanja, ispitanik se prema njegovom dosadašnjem iskustvu izjašnjavao koje bi strategije koristile tvrtke iz skupine energetike kad bi se našle u kriznim situacijama. Pogled na odabrane strategije sugerira kako tvrtke iz skupine djelatnosti energetike komuniciraju izrazito reaktivno te će u svim situacijama gdje je to moguće komunikaciju potpuno izbjeći, a novinare i medije potpuno ignorirati. U preostalim skupinama strategija tvrtke iz sektora energetike će komunicirati izrazito pasivno, neće priznati svoju odgovornost za nastali problem što će dodatno produžiti trajanje krize te proizvesti efekt potpuno suprotan od cilja komunikacije kojeg one žele postići.

Tablica 27. Sklonost odabira reaktivnih strategija tvrtki iz djelatnosti „energetika“ prema mišljenju novinara.

| <b>Skupina strategija</b> | <b>Najizglednije korištena strategija</b> |
|---------------------------|---|
| Preventivne aktivnosti    | Izbjegavanje komunikacije                 |
| Napadački odgovor         | Napad                                     |
| Obrambeni odgovor         | Izbjegavanje komunikacije                 |
| Zavaravajući odgovor      | Preimenovanje                             |
| Javno sažaljenje          | Žaljenje                                  |
| Korektivno ponašanje      | Pokretanje istražnog postupka             |
| Strateška neaktivnost     | Pasivna nestrategijska komunikacija       |

Treća sudionica istraživanja analizirala komunikaciju tvrtki iz skupine djelatnosti maloprodaja. Objašnjavajući kako tvrtke iz ove skupine komuniciraju neovisno o kriznim situacijama, ispitanica navodi kako su prilično zatvorene i izbjegavaju medije, ali kad se odluče komunicirati na određenu temu, to čine u pravilu kvalitetno i cjelovito. U komunikaciji koja je inicirana od strane novinara, tvrtke će u pravilu procijeniti koliko im je oportuno sudjelovati davanjem odgovora na pitanja, odnosno mogu li od nje imati koristi u smislu pozitivne prisutnosti u medijima. U takvim slučajevima osiguravaju i dobre sugovornike iz sustava tvrtke te cjelovite podatke koji su traženi. U situacijama kad odluče komunicirati na neku određenu temu, onda je najčešće „službeni sugovornik“ član najužeg upravljačkog tima tvrtki.

U procjeni koliko način komunikacije može utjecati na umanjivanje negativnih posljedica krize za tvrtke, ispitanica ističe kako je on ključan za umanjivanje štete koju tvrtka u krizi može pretrpjeti za svoje poslovanje ili imidž. Način komunikacije, otvorenost prema medijima i javnosti kao pozitivan način, odnosno zatvorenost i ne davanje informacija s druge strane, ključni su čimbenici koji utječu na posljedice koje će kriza imati za tvrtke. Ispitanica dodaje kako se krizne situacije za tvrtke iz skupine maloprodaje događaju relativno rijetko, prema iskustvu ispitanice u pravilu ne češće od jednom godišnje.

Analizirajući količinu pažnje koju tvrtke iz skupine djelatnosti maloprodaje posvećuju komunikaciji za vrijeme kriza, ispitanica ističe kako joj se čini da se komunikaciji pridaje velika pozornost. Kad se tvrtki koja posluje u sektoru maloprodaje dogodi krizna situacija, komunikacija se značajno intenzivira i tvrtka je potpuno na nogama, ali to nije ujedno i jamstvo da će aktivno komunicirati. Specifičnost tvrtki iz skupine maloprodaje je svakodnevna interakcija s krajnjim potrošačima koja bi ih trebala poticati da budu znatno aktivnije, međutim to ovisi od slučaja do slučaja. Ispitanica smatra kako je prevladavajući čimbenik koji čini

razliku između tvrtki njihovo vlasništvo; tvrtke u stranom vlasništvu imaju razvijene modele i procedure upravljanja u kriznim situacijama pa je stupanj improvizacije znatno manji.

Kad govori o onome što tvrtke iz skupine maloprodaje žele postići svojom komunikacijom za vrijeme kriznih situacija, ispitanica ističe njihov prvi cilj sprječavanja objavu problematične informacije o samoj krizi. Sve tvrtke nastoje koliko je moguće skratiti vijek trajanja priče u medijima, a to vrlo rijetko čine pružanjem i osiguravanjem svih ključnih i potrebnih informacija. Tvrtke koje i za vrijeme komunikacije koje nije krizna s ispitanicom surađuju korektno, za vrijeme krize s njom u izravnom razgovoru nastoje zajednički procijeniti koliko je zaista problematična informacija vrijedna objave. Istovremeno tvrtke pokušavaju saznati koliko prostora bi informacija mogla dobiti u medijima. Sve manje tvrtki intervenira prijetnjama povlačenja marketinških budžeta.

Kad ocjenjuje stupanj reaktivnosti odnosno proaktivnosti tvrtki iz skupine djelatnosti maloprodaje, ispitanica ističe kako su tvrtke dominantno reaktivne i da se uglavnom povlače i prvo pokušavaju procijeniti kolike razmjere će priča poprimiti i potom daju minimalno informacija koliko moraju i koliko od njih zahtijevaju mediji. Ispitanica ističe kako su tvrtke u skupini djelatnosti maloprodaje konstantno vrlo zatvorene i taj se stav ne mijenja niti za vrijeme krizne situacije. Ispitanica ocjenjuje kako je takav pristup izrazito loš i negativan po njih zbog informacijskog vakuuma koji se stvara te izrazite ograničenosti malobrojnih informacija koje su prisutne u javnom prostoru, a na temelju kojih će mediji izvještavati o samoj situaciji.

Kad su u pitanju čimbenici koji imaju utjecaja na način kako će tvrtke komunicirati za vrijeme kriznih situacija, ispitanica ističe kako je način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama presudan. U sektoru maloprodaje odjeli za odnose s javnošću podrazumijevaju relativno mali broj ljudi, ali velik broj tvrtki surađuje s agencijama za odnose s javnošću koje u velikoj mjeri utječu na način kako će one komunicirati za vrijeme kriznih situacija. Ispitanica pritom naglašava kako izrazito važnim smatra hoće li i koga tvrtka angažirati kao komunikacijskog savjetnika tijekom krize budući da se to primijeti kad je način komunikacije u pitanju. Ispitanica ističe i veliku važnost samog pojedinca koji je odgovoran za odnose s javnošću u tvrtki, a naglašava i veliku važnost povijesti suradnje između tog pojedinca i novinara.

Formulirajući svoje preporuke tvrtkama iz skupine djelatnosti maloprodaja kako unaprijediti način komunikacije za vrijeme kriznih situacija, ispitanica ističe potrebu za značajnim povećanjem komponente proaktivne komunikacije s medijima. Pritom proaktivnoj komunikaciji treba prethoditi komunikacija kojom bi one mogle steći uvid koje informacije

mediji trebaju. Druga preporuke ja otvaranje samih tvrtki i osiguravanje novinarima kvalitetnih sugovornika te napuštanje trenutne prakse skrivanja tvrtki iza pisanih formi odgovora. Ispitanica vrlo izravno ističe i potrebu imenovanja kriznog glasnogovornika koji bi za vrijeme krize bio dostupan medijima što tvrtke iz skupine djelatnosti maloprodaje trenutno ne čine.

U posljednjoj skupini pitanja, ispitanica je analizirala koje bi strategije prema njezinom iskustvu koristile tvrtke iz sektora maloprodaje kad bi se našle u kriznim situacijama. Pogled na odabrane strategije sugerira kako tvrtke iz skupine djelatnosti maloprodaje, kao i prethodne skupine, komuniciraju izrazito reaktivno, te će nastojati preuzeti što je manje moguće rizika u komunikaciji. Tvrtke će pribjegavati strategijama kojima se zatvaraju od bilo kakve komunikacije s medijima i javnosti, a to uglavnom na način da ne priznaju odgovornost za problem koji je doveo do krizne situacije. U prvoj i posljednjoj skupini koje predstavljaju svojevrsni poligon za testiranje strateške komunikacije koja tvrtku može izvući iz krize, ispitanica smatra kako bi tvrtke birale potpuno izbjegavanje bilo kakve komunikacije.

Tablica 28. Sklonost odabira reaktivnih strategija tvrtki iz djelatnosti „maloprodaja“ prema mišljenju novinara.

| <b>Skupina strategija</b> | <b>Najizglednije korištena strategija</b> |
|---------------------------|---|
| Preventivne aktivnosti    | Izbjegavanje komunikacije                 |
| Napadački odgovor         | Napad                                     |
| Obrambeni odgovor         | Izgovor                                   |
| Zavaravajući odgovor      | Preimenovanje                             |
| Javno sažaljenje          | Saučešće                                  |
| Korektivno ponašanje      | Povrat u prijašnje stanje                 |
| Strateška neaktivnost     | Pasivna nestrategijska komunikacija       |

Četvrti ispitanik analizirao je način komunikacije tvrtki iz skupine djelatnosti telekomunikacije. Svakodnevnu suradnju s tvrtkama iz ove skupine ispitanik ocjenjuje kvalitetnom, ali ističe kako ona uvelike ovisi o osobama koje u tim tvrtkama vode odnose s javnošću. Tvrtke iz sektora telekomunikacija ocjenjuje kao rijetko kada proaktivne i kao one koje uglavnom funkcioniraju po principu linije manjeg otpora; ako ih ništa ne pitaš, neće ništa komunicirati. Komunikacija se, osim u rijetkim slučajevima pri promociji njihovih proizvoda i usluga, uglavnom svodi na inicijativu medija i novinara. Iznimka od komunikacije novih proizvoda i usluga su tek konferencije za novinare i priopćenja za medije koje sadržavaju iskoristive informacije i to isključivo o poslovnim rezultatima tvrtki.



Za razliku od prethodnih, ispitanik koji prati skupinu djelatnosti telekomunikacija ne smatra da način komunikacije tvrtki za vrijeme kriznih situacija nužno može značajno ublažiti negativne posljedice kriznih situacija. On ističe kako se šteta može smanjiti u vrlo maloj mjeri, iz razloga što štetu količinu štete ne procjenjuju niti stručnjaci za odnose s javnošću niti novinari, već isključivo dionici tvrtki i krajnji korisnici njihovih proizvoda i usluga. Isto tako, on smatra kako je zadatak novinara da objektivno prenese što se u tvrtki dogodilo, a da oni koji informaciju konzumiraju samostalno odluče koliko ona proizvodi štete. Iz ovoga proizlazi kako, ukoliko komunikacija podrazumijeva pružanje pravih i istinitih informacija, ipak može u određenoj mjeri imati utjecaja na ukupni ishod krizne situacije.

Tvrtke iz skupine djelatnosti telekomunikacija nešto se češće susreću s kriznim situacijama u odnosu na tvrtke iz prethodnih skupina. Prema riječima ispitanika, prosječnu je to do tri krize godišnje za velike tvrtke. Ispitanik izražava i svoje uvjerenje kako se krizne situacije za tvrtke iz ove skupine događaju i znatno češće, međutim tvrtke u dobrom dijelu slučajeva uspijevaju spriječiti da informacija o tome dospije u medije. Dodaje i kako *mainstream* mediji o tvrtkama iz ove skupine uglavnom izvještavaju putem poznatih i općenitih tema poput poslovnih rezultata i zračenja njihovih odašiljača, dok istovremeno čitav niz manjih tema, koje mogu biti jednako krizne za društvo i medije, ne dobiva značajniji prostor u medijima.

Pozornost koju tvrtke iz skupine djelatnosti telekomunikacije posvećuju komunikaciji u kriznim situacijama ispitanik ocjenjuje značajnom, s obzirom da ljudi koji rade u tvrtkama iz ove skupine shvaćaju kolike im probleme za poslovanje te situacije mogu stvoriti. Pritom količina pozornosti koju će pojedina tvrtka pokloniti krizi ovisi o samom pojedincu koji je zadužen za odnose s javnošću, odnosno stava uprave spram odnosa s javnošću kao strateške funkcije. Ako najuži upravljački tim tvrtke prepoznaje odnose s javnošću kao alat strateškog upravljanja tvrtkom, onda će količina koja će biti poklonjena krizi biti znatno veća nego ukoliko je pristup odnosno situacija potpuno suprotna.

Cilj komunikacijskih aktivnosti tvrtki iz skupine djelatnosti telekomunikacija za vrijeme kriznih situacija je u prvom redu spriječiti priču da bude uopće objavljena. Komunikaciju u ovom smjeru tvrtke vode na svim razinama, od izravne komunikacije s novinarom, uredništvom, pa do komunikacije s marketinškim odjelima i putem agencija za odnose s javnošću. Iako vrlo rijetko, tvrtke ponekad transparentnošću i otvorennošću nastoje stvoriti pozitivne učinke kod novinara. Pritom ispitanik ističe kako se vrlo često događa da pojedinci zaduženi za odnose s javnošću ne razumiju u potpunosti tehnički aspekt neke krizne situacije

koja je svojstvena tvrtki iz ove skupine djelatnosti pa onda u izravnoj i otvorenoj komunikaciji s novinarima nastoje formulirati pravi tonaliteta informacije što ističe kao pozitivan primjer.

Opisujući stupanj reaktivnosti i proaktivnosti tvrtki za vrijeme kriznih situacija, ispitanik navodi kako je komunikacija uglavnom reaktivna, iako tvrtke nekad imaju unaprijed pripremljene odgovore za potencijalne krizne situacije. To je vidljivo u brzini njihove reakcije; ukoliko je situacija poznata i već se dogodila, oni su na nju spremni i reagiraju relativno brzo, iako ih tehnologija postavlja u situaciju da se svaka reakcija može ocijeniti presporom. Tvrtke uglavnom reagiraju tek nakon upita, a najveći problem su situacije kad komunikaciju nastoje odgoditi za 24 sata ili čak više, što ih postavlja novinarima na milost i nemilost informacijama koje su sami prikupili. Proaktivnost u komunikaciji je apsolutna iznimka, čak štoviše, ispitanik ističe kako mu se nikad nije dogodilo da prvu informaciju o krizi dobije iz samih tvrtki koje na taj način žele prevenirati problem i dati mu informacije unaprijed.

Definirajući pak čimbenike koji utječu na način kako tvrtke komuniciraju za vrijeme kriznih situacija, ispitanik ističe kako način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama, broj osoblja u tim odjelima i njihova hijerarhijska pozicija značajno utječu na način kako će one komunicirati za vrijeme krize. Ipak, najveći utjecaj imaju pojedinci koji vode odnose s javnošću odnosno njihovo iskustvo i povjerenje koje najuži upravljački tim tvrtke ima u njih kao dio funkcije upravljanja. Kod suradnje s agencijama za odnose s javnošću, ispitanik navodi kako agencije služe kao svojevrsni korektiv koji tvrtke podsjeća na važnost komunikacije s medijima i novinarima za vrijeme kriznih situacija.

Zaključno, ispitanik kao ključnu preporuku za tvrtke iz skupine djelatnosti telekomunikacija navodi povećanje proaktivnosti i svijesti da će novinari prije ili kasnije saznati da se krizna situacija dogodila. Tome dodaje dvije stvari; unaprjeđenje kvalitete komunikacije između odjela za odnose s javnošću i ostalih odjela koji imaju izravnu informaciju o potencijalnim krizama, što će tvrtki omogućiti da reagira znatno brže. Druga je smjernica da se što manje kupuje vrijeme kod novinara što stvara dojam potpune neorganiziranosti i čak težnje za zataškavanjem negativnih informacija. On zaključuje kako bi odjeli za odnose s javnošću trebali djelovati kao svojevrsni zaštitari koji će na poziv novinara reagirati tako da priznaju postojanje problema, ali istovremeno istaknuti kako tvrtka već radi na njegovom uklanjanju.

Ispitanik je objašnjavao i koje bi strategije, prema njegovom iskustvu, koristile tvrtke iz skupine telekomunikacija kad bi se našle u kriznim situacijama. Pogled na strategije koje je ispitanik istaknuo sugerira potvrdu njegovih prethodnih teza o dominantno reaktivnoj komunikaciji

tvrtki iz ove skupine, pri čemu je izrazito vidljiva komponenta sigurnosti i izbjegavanja preuzimanje bilo kakvog rizika u komunikaciji. Kad god je to moguće, tvrtke neće preuzeti odgovornost za nastali problem već će se komunikacijski nastojati izbaviti iz problematične situacije, a u scenarijima gdje za to ima prostora, neće koristiti mogućnosti strateškog komuniciranja već će izbjegavati bilo kakvu komunikaciju s medijima, ili preferirati pasivnu komunikaciju lišenu bilo kakvog strateškog elementa.

Tablica 29. Sklonost odabira reaktivnih strategija tvrtki iz djelatnosti „telekomunikacije“ prema mišljenju novinara.

| <b>Skupina strategija</b> | <b>Najizglednije korištena strategija</b> |
|---------------------------|---|
| Preventivne aktivnosti    | Izbjegavanje komunikacije                 |
| Napadački odgovor         | Napad                                     |
| Obrambeni odgovor         | Poricanje                                 |
| Zavaravajući odgovor      | Strateški ustupak                         |
| Javno sažaljenje          | Zabrinutost                               |
| Korektivno ponašanje      | Korektivne aktivnosti                     |
| Strateška neaktivnost     | Pasivna nestrategijska komunikacija       |

Posljednja ispitanica analizirala je tvrtke iz skupine djelatnosti hrane i proizvodnje hrane. Ocjenjujući način na koji ove tvrtke komuniciraju, ispitanica ističe kako su one uglavnom reaktivne i komuniciraju na zahtjev ili inicijativu novinara. Govoreći o rijetkoj proaktivnoj komunikaciji tvrtki, ispitanica ističe kako su informacije koje ona sadržava gotovo uvijek usmjerene promociji proizvoda i usluga tvrtke koje su vrlo često neupotrebljive odnosno nemaju stvarnu vrijednost vijesti koja je potrebna za objavu. Tvrtke u takvim slučajevima proaktivno kontaktiraju novinare i lobiraju za objavu takvih informacija koje u pravilu nemaju što tražiti u formi klasičnih novinarskih tekstova. Financijske informacije svedene su na minimum odnosno na one javno dostupne informacije koje su često i pod obvezom objave.

Ispitanica smatra kako način komunikacije tvrtki za vrijeme krize u velikoj mjeri utječe na njihovu percepciju i sam razvoj krizne situacije. Ona dodaje kako transparentnost i proaktivna komunikacija istinitih informacija kratkoročno mogu izazvati negativni publicitet za tvrtke, ali dugoročno mogu imati višestruke pozitivne efekte. Stoga zaključuje kako je uloga koju odnosi s javnošću imaju u tvrtkama vrlo važna za konačan razvoj kriznih situacija i neutralizaciju eventualne štete koju ona može izazvati za njihov imidž ili poslovanje.

Krizne situacije u sektoru hrane i proizvodnje hrane prema iskustvu ispitanice ne događaju se često. Kad bi morala kvantificirati prosječni broj kriznih situacija godišnje, ispitanica ističe kako bi to bilo jednom godišnje i rjeđe, a pritom su to često krizne situacije koje nemaju velikog razmjera i ne izazivaju povećani interes medija. Dodaje kako se u posljednjih desetak godina dogodilo tek nekoliko kriznih situacija koje su zahvatile cijelu industriju, a koje su utjecale na velik broj tvrtki iz ove skupine. Ispitanica zaključuje kako u takvim situacijama tvrtke iz skupine djelatnosti hrane i proizvodnje hrane u pravilu nisu reagirale na ispravan način odnosno nisu se znale nositi s izazovima koje je kriza pred njih postavila.

Količina pozornosti koju tvrtke poklanjaju komunikaciji za vrijeme krize je prema dojmu ispitanice vrlo niska, a razlog tome treba tražiti u njihovom neznanju, neiskustvu ili nesnalaženju. Ispitanica navodi i kako se slabo snalaženje u ovakvim situacijama višestruko ogleda na tvrtke, budući da nisu često u medijima pa ih krajnji potrošači i njihove ciljne javnosti upoznaju u malom broju slučajeva. Kad tvrtke dobiju medijski prostor, ne koriste ga na pravi način i ne poklanjaju mu dovoljno pozornosti. Zbog toga i pozitivni poslovni rezultati tvrtki iz ovog sektora ne bivaju zabilježeni i primijećeni u dovoljnoj mjeri. Zaključuje kako se tvrtke u pravilu zatvaraju iz straha da ne naprave krivi korak koji bi ih mogao još dublje gurnuti u krizu, budući da smatraju kako će svaka kriza ionako završiti za par dana, neovisno o komunikaciji.

Cilj komunikacije tvrtki iz ove skupine djelatnosti za vrijeme krize ispitanica opisuje kao prioritetno odmicanje od problema. Ispitanica navodi primjer krize iz mljekarske industrije koja je zahvatila više tvrtki iz skupine hrane i proizvodnja hrane sektora, a za vrijeme koje niti jedna tvrtka nije komunicirala, već su problem gurale od sebe iz straha da ne dođu u fokus medija i središte problema. U nekim slučajevima cilj komunikacije postaje sprječavanje objave tekstova ili pritisak preko marketinških odjela medija kako bi se utjecalo na sam tonalitet teksta koji je u pitanju.

U procjeni reaktivne i proaktivne komunikacije tvrtki iz skupine djelatnosti hrane i proizvodnje hrane, ispitanica ističe kako su tvrtke dominantno reaktivne i sretne su kad im novinari ne uopće ne postavljaju službene upite. Ističe primjer da kada, neovisno o kriznoj situaciji, priprema tekst o cijeloj industriji i postavlja pitanja tvrtkama, većina tvrtki neformalno lobira i pokušava utjecati da ih se ispusti iz teme i uopće im se ne postavi pitanje, i tako ih se uključi u temu, vodeći se potpuno pogrešnom pretpostavkom kako šutnja sigurno ne može stvoriti problem.

Kad su u pitanju čimbenici koji utječu na način kako tvrtke komuniciraju za vrijeme kriznih situacija, ispitanica ističe kako to najviše ovisi o glavnoj osobi zaduženoj za odnose s javnošću

i njezine zainteresiranosti za temu. Pritom ističe kako ima lošije iskustvo s tvrtkama koje imaju više komunikacijskog osoblja, u smislu da su znatno sporiji u komunikaciji od manjih timova ili kad se odnosima s javnošću bavi samo jedna osoba. Velik utjecaj na način kako tvrtke komuniciraju ima hijerarhijska pozicija ključne osobe za odnose s javnošću. Što su oni više pozicionirani i bliži najužem upravljačkom timu, to je lakša i brža komunikacija. Oni koji su niže pozicionirani imaju visok stupanj straha od nadređenih i njihovog nezadovoljstva posljedicama. Velik utjecaj na način komunikacije ima i suradnja tvrtki s agencijama za odnose s javnošću, ali i tu je praksa raznolika i ovisi o stupnju njihove profesionalnosti. Nekad su agencije proaktivne i predlažu teme, ali često su ograničene zatvorenošću tvrtki za koje rade.

Kad su u pitanju preporuke koje bi ispitanica imala za tvrtke da bolje komuniciraju, moguće ih je svesti na dvije smjernice: iskrenost i transparentnost. Druga preporuka je usmjerena upravljačkim timovima tvrtki za koje smatra da bi mnogo veći utjecaj i povjerenje trebali dati svojem komunikacijskom osoblju i ključnim pojedincima zaduženima za odnose s javnošću. Najveći broj tvrtki iz ove skupine nisko pozicionira pojedince zadužene za odnose s javnošću što posljedično negativno utječe na način i kvalitetu kako one komuniciraju. Posljednji niz preporuka je unaprjeđenje i povećavanje brzine komunikacije, stupnja otvorenosti i cjelovitosti informacija koje daju i pružaju medijima i javnosti za vrijeme trajanja krize.

Pogled na odabrane strategije koje ispitanica smatra da bi tvrtke koristile u kriznim situacijama pokazuje nastavak trenda pasivnosti i reaktivnosti u komunikaciji. Iako prema ovom viđenju tvrtke neće potpuno ignorirati medije, one će uglavnom komunicirati na način da ne priznaju odgovornost i komuniciraju pasivno, nadajući se da će problem nestati sam od sebe. Ukupni pogled na strategije koje su tvrtke sklone koristiti otkriva izostanak strateške komponente u komunikaciji koja bi uvelike mogla utjecati na pozitivnije i brže rješavanje krize.

Tablica 30. Sklonost odabira reaktivnih strategija tvrtki iz djelatnosti „hrana i proizvodnja hrane“ prema mišljenju novinara.

| <b>Skupina strategija</b> | <b>Najizglednije korištena strategija</b> |
|---------------------------|---|
| Preventivne aktivnosti    | Pasivna nestrategijska komunikacija       |
| Napadački odgovor         | Prijetnja                                 |
| Obrambeni odgovor         | Poricanje                                 |
| Zavaravajući odgovor      | Preimenovanje                             |
| Javno sažaljenje          | Žaljenje                                  |
| Korektivno ponašanje      | Korektivne aktivnosti                     |
| Strategijska neaktivnost  | Pasivna nestrategijska komunikacija       |

#### **4.6. Diskusija: reaktivne strategije i krizno komuniciranje hrvatskih tvrtki**

Nakon provedena dva detaljna istraživanja između dviju skupina ispitanika, pojedinaca koji vode odnose s javnošću u hrvatskim tvrtkama te novinara koji prate rad istih tvrtki koji su, iako stoje na suprotnim stranama komunikacijskog procesa za vrijeme krize, prisiljeni na međusobnu suradnju, moguće je primijetiti određene trendove koji pružaju kvalitetan uvid u komunikacijsku stvarnost hrvatskih tvrtki. Rezultati provedenih istraživanja nam otkrivaju kako komunikacijom hrvatskih tvrtki upravljaju većinom žene (čak 88,3% ispitanika bilo je ženskog spola), kako je prevladavajuća dobna struktura hrvatskih stručnjaka za odnose s javnošću između 30 i 39 godina te kako ih je velika većina visokoobrazovana (ukupno 86% ispitanika imalo je visoku stručnu spremu, od čega 13,3% poslijediplomsko obrazovanje). Iz provedenog istraživanja moguće je primijetiti i kako profesija odnosa s javnošću u Hrvatskoj postaje sve zrelija i iskusnija što jasno pokazuje podatak kako više od trećine komunikacijskih profesionalaca ima više od 10 godina iskustva na poslovima odnosa s javnošću.

Da odnosi s javnošću u Hrvatskoj sazrijevaju, pokazuje i podatak kako je ovu funkciju gotovo polovica tvrtki smjestila u posebno organizirane odjele za odnose s javnošću, a posebno je ohrabrujuće saznanje kako je gotovo jednako toliko tvrtki odlučilo u hijerarhijskom smislu odnose s javnošću postaviti prilično visoko, neposredno ispod svojih upravljačkih timova. Ukoliko s druge strane analiziramo prevladavajući broj osoblja zaduženog za odnose s javnošću, možemo primijetiti kako najveći broj tvrtki ima najviše dvije osobe. Konstantan razvoj tržišta odnosa s javnošću dokazuje i podatak kako velika većina tvrtki, njih gotovo 70%, redovito koristi usluge i savjete specijaliziranih agencija za odnose s javnošću.

Provedena istraživanja omogućila su i stjecanje vrlo kvalitetnog uvida u praksu kriznog komuniciranja hrvatskih tvrtki. Tako je moguće primijetiti kako se prevladavajući broj njih, gotovo 75%, izjasnilo kako imaju unaprijed pripremljene krizne komunikacijske planove koji predstavljaju svojevrsni preduvjet za efikasan odgovor na kriznu situaciju, formuliran i prije nego li se ona zaista i dogodila. S druge strane, nešto više od 50% tvrtki istaknulo je i kako imaju unaprijed određen sastav kriznih timova što, zajedno s podatkom o visokoj učestalosti postojanja kriznih planova, sugerira kako prevladavajući broj tvrtki mnogo pažnje poklanja pripremama za moguće krizne situacije. Iako ova dva podatka sugeriraju vrlo visok stupanj pripreme za krizne situacije, treba ih uzeti s rezervom budući da je zbog povjerljivosti podataka nemoguće steći uvid u navedene dokumente i provjeriti koliko su kvalitetni i primjenjivi, a koliko se njima tek ispunjava forma zahtijevana u tvrtkama zbog određenih procedura.

Iz rezultata istraživanja moguće je saznati kako su krizne situacije u kojima su tvrtke prisiljene komunicirati s medijima relativno rijetka pojava. Tako se nešto više od polovice tvrtki, njih 55% s krizama susreće vrlo rijetko (jednom godišnje ili čak rjeđe), a dodatnih 31,7% tvrtki jednom u tri mjeseca, što se još uvijek može smatrati vrlo rijetkim. Istraživanje je pokazalo i vrlo visok stupanj uključivanja ključnih ljudi tvrtki u komunikaciju za vrijeme krize. Tako će u 60% tvrtki ulogu kriznog glasnogovornika preuzeti njezin predsjednik ili članovi Uprave što se može tumačiti dvojako; da čelni ljudi tvrtki krizne situacije doživljavaju vrlo ozbiljno, ali i da istovremeno vide odnose s javnošću kao pozadinsku funkciju. U gotovo četvrtini tvrtki ne postoji ustaljena praksa pri preuzimanju funkcije kriznog glasnogovornika što sugerira relativno nizak stupanj pripreme za krizne situacije, budući da se takva osoba određuje tek kad krizna situacija nastupi što je objektivno prekasno.

Uvjerljivo najkvalitetniji uvid u forme, pristup i praksu kriznog komuniciranja dao je središnji dio istraživanja, ispitivanje sklonosti upotrebe reaktivnih strategija kriznog komuniciranja. Ispitivanje sklonosti provedeno je na temelju tipologije koju je formulirao Smith (2009, 116), a koja pruža odgovarajući omjer teorijskog i praktičnog u pristupu te pruža vrlo kvalitetan uvid u stupanj proaktivnosti ili strateškog pristupa prilikom njihove primjene. Ukupna analiza sklonosti primjene reaktivnih strategija iz svih sedam skupina među komunikacijskim praktičarima iz hrvatskih tvrtki pokazala je kako u njihovom pristupu prevladava pasivnost, izostanak bilo kakve sklonosti za preuzimanjem rizika i izostanak strateškog pristupa u komunikaciji kad tvrtki prijete krizna situacija ili se ona u krizi već nalazi.

Vrlo dobar primjer nedostatka proaktivnosti u pristupu pokazalo je ispitivanje sklonosti primjene strategija tvrtki iz skupine preventivnih aktivnosti. Strategiju iz ove skupine moguće je upotrijebiti kad se kriza još nije dogodila, ali kad je i komunikacijskim stručnjacima i njihovim nadređenima savršeno jasno da se ona ne može izbjeći. Postavljeni pred izbor da prvi izađu s problematičnom informacijom u javnost, preduhitre kritičare i stvore si znatno povoljnije komunikacijsko okruženje ili druge pasivne opcije, čekanja da informacija bude objavljena i da tvrtka tek tada reagira, čak 80% tvrtki bira ovo potonje. Ovakav izbor vrlo jasno pokazuje kako u komunikaciji hrvatskih tvrtki prevladava izrazito reaktivna i pasivna komunikacija koja će tvrtke dovesti u još veći problem i produbiti kriznu situaciju.

Većina tvrtki slično će reagirati i u situaciji kada kriza postoji i kada ih kritičari odnosno oponenti već snažno napadaju u javnosti i medijima. Između četiri strategije različitog intenziteta, tvrtke će u daleko najvećoj mjeri birati strategiju prijatnje, najmanje intenzivnu strategiju koja podrazumijeva tek deklarativnu najavu da će tvrtka nešto poduzeti ukoliko se

napadi ili kritike suprotstavljenih aktera nastave. Lako je pretpostaviti da bi ovakav pristup u velikoj većini kriznih situacija u kojima se tvrtke mogu naći neovisno o vrsti svoje djelatnosti značajno produžio vremensko trajanje same krizne situacije i njezine ekspozicije u medijima i javnosti te tako postavio tvrtku u nezahvalnu situaciju da kritike na svoj račun trpi znatno dulje nego bi to bio slučaj da primjene neku od drugih strategija iz ove skupine.

U situaciji kada mogu birati između više strategija od koje sve podrazumijevaju manje intenzivan odgovor, a koji se međusobno razlikuju po tome priznaje li ili ne tvrtka svoju krivnju za kriznu situaciju, velika većina bi ih se odlučila za priznavanje krivice, a to bi učinile na vrlo umjeren način. Tako bi gotovo 70% tvrtki koristilo strategiju opravdanja koja je gotovo najumjerenija iz čitave skupine strategija obrambenog odgovora i istovremeno jedina iz ove skupine čijom bi primjenom tvrtka nedvojbeno i nedvosmisleno priznala svoju odgovornost za nastalu situaciju i tako se potencijalno izložila mogućim pravnim posljedicama nakon krize.

Svoju sklonost komunikaciji sa što je manje moguće rizika tvrtke su iskazale i pri izboru strategija iz skupine zavaravajućih odgovora. Između ovih strategija, čiji je glavni cilj skretanje pozornosti s problema, stručnjaci za odnose s javnošću iz analiziranih tvrtki ponovo su dominantno, u gotovo 70% slučajeva birali najmanje rizičnu strategiju razdruživanja kojom bi ponovo priznale svoju odgovornost za konkretan problem, ali bi pritom istaknule kako prekidaju s poslovnom praksom ili suradnjom s određenim pojedincima koji su do problema uistinu i doveli. Iako bi ova strategija značajno skratila trajanje krize, ona bi značajno ograničila budući manevarski prostor za tvrtku, koja bi unatoč svim svojim daljnjim aktivnostima bila smatrana službenim krivcem za sve daljnje posljedice koje bi iz krizne situacije mogle proizaći.

Trend izbora strategija s najmanje moguće rizika ponovio se i u petoj analiziranoj skupini strategija, onoj javnog sažaljenja gdje tvrtke ipak nisu dominantno birale strategiju u kojoj priznaju svoju krivnju za nastali problem. Gotovo 60% tvrtki iz ove je skupine odabralo strategiju žaljenja, treću od četiri po intenzitetu iz ove skupine, u kojoj je tek jedna strategija podrazumijevala priznavanje odgovornosti. Unatoč izboru strategije koja ne podrazumijeva priznavanje odgovornosti, i kod ovog je izbora moguće primijetiti kako se po svojem intenzitetu nalazi tik do strategije isprike koja jedina iz ove skupine podrazumijeva priznavanje odgovornosti za uzrok problema koji je doveo do same krizne situacije u kojoj se tvrtka našla.

U situaciji kad je njihova odgovornost za nastali problem nedvojbeno i nije ju moguće zaniijekati, gotovo 70% komunikacijskih stručnjaka iz tvrtki se u pravilu odlučivalo za strategiju povrata u prijašnje stanje, ponovo vrlo umjerenu strategiju kojom tvrtka čini određene ustupke



oštećenima kriznom situacijom. Opis ove strategije sugerira kako bi na slične poteze tvrtku ionako prisilio sudski proces koji joj u takvoj situaciji prijete, pa se stoga primjena ove strategije također može okarakterizirati pristupom bez mnogo rizika, budući da bi sličnu aktivnost od same tvrtke zahtijevala primjerice sudska presuda koja je u takvoj situaciji vrlo izvjesna.

Možda i najbolji pokazatelj koliko tvrtke propuštaju koristiti sve mogućnosti strateškog komuniciranja u kriznim situacijama pokazuje njihov odabir iz posljednje skupine strategija, one strateške neaktivnosti. Kad se nalaze u situaciji da moraju javno iznijeti svoje argumente, tvrtke će se voditi tek kriterijem brzine, a ne svih okolnosti. Tako bi čak 73,3% tvrtki svoje argumente iznijelo što je prije moguće, iako oni u takvoj situaciji ne bi bili široko primijećeni i prihvaćeni. S druge strane, zabrinjavajuće malen postotak od 16,7% tvrtki koristilo strateški i promišljeni pristup kojim bi se komunikacija odgodila za znatno pogodniji trenutak i okruženje koje bi osiguralo da argumenti i strana priče tvrtke dobiju mnogo više pozornosti.

#### **4.6.1. Analiza utjecaja nekih varijabli na krizno komuniciranje tvrtki**

Sama provedba istraživanja podrazumijevala je i provjeru koji su čimbenici odnosno zavisne varijable utjecale na sklonost odabira reaktivnih strategija. Tako je moguće primijetiti kako je, analizirajući ukupne rezultate za sve tvrtke iz uzorka, na način komunikacije i odabir različitih reaktivnih strategija u najvećoj mjeri utjecala hijerarhijska pozicija koju odnosi s javnošću (odjel ili pojedinac zadužen za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti) zauzimaju u organizacijskom sustavu. U čak šest od sedam skupina strategija primijećen je gotovo pa pravilan obrazac po kojem su tvrtke birale znatno proaktivnije pristupe i strategije s izraženo više rizika u komunikaciji kako se povećavala njihova hijerarhijska pozicija u sustavu.

Govoreći o načinu organizacije funkcije odnosa s javnošću u samim tvrtkama, moguće je primijetiti kako je kod pet od sedam skupina strategija primijećena pravilnost po kojem su tvrtke koje su imale posebne odjele za odnose s javnošću birale proaktivnije i nešto rizičnije pristupe, dok su one tvrtke koje nisu imale odjele za odnose s javnošću ili u kojima je poslove odnosa s javnošću obavljala tek jedna osoba bile izraženo pasivnije, opreznije i birale pristupe bez rizika.

Suradnja s agencijama za odnose s javnošću također je u određenoj mjeri utjecala na izbor pojedinih reaktivnih strategija. To je primijećeno kod četiri skupine strategija. Kod strategija napadačkog odgovora i korektivnog ponašanja, tvrtke koje su surađivale s agencijama birale su proaktivnije i hrabrije pristupe, dok su kod zavaravajućih odgovora i promišljene neaktivnosti tvrtke koje redovito surađuju s agencijama birale znatno pasivnije i manje rizične strategije.

Posljednja analizirana varijabla, broj ljudi koji se u tvrtkama bave odnosima s javnošću, nije u značajnoj mjeri utjecala na izbor strategija. Razlike u odabiru primijećene su u tek jednoj od ukupno sedam skupina strategija i to pri odabiru strategija javnog sažaljenja pri čemu su tvrtke neočekivano bile reaktivnije, pasivnije i birale su strategije koje karakterizira preuzimanje što je manje moguće rizika, što su više komunikacijskog osoblja imale.

Analizirajući razlike u pristupu kriznom komuniciranju i izboru pojedinih reaktivnih strategija tvrtki iz pet različitih skupina djelatnosti, moguće je primijetiti kako ne postoje značajne razlike između njih u postojanju kriznih komunikacijskih planova i unaprijed određenih kriznih timova, osim što se može primijetiti kako su tvrtke iz sektora maloprodaje i hrane i proizvodnje hrane bile nešto opreznije u dijeljenju informacija zaposlenicima po oba parametra.

Tvrtke iz skupine djelatnosti maloprodaje razlikuju se od tvrtki iz ostalih skupina budući da se s kriznim situacijama susreću nešto češće od ostalih, ali i po pitanju određivanja kriznih glasnogovornika, budući da je znatno češće od ostalih skupina kod njih to činio netko od članova Uprave odnosno glavnih direktora. Kod ostalih čimbenika i zavisnih varijabli nije primijećena bilo kakva značajna razlika između tvrtki iz različitih skupina djelatnosti.

Komparativna analiza primjene reaktivnih strategija pokazala je kako je statistički značajne razlike moguće utvrditi u šest od sedam skupina strategija, svim skupinama osim zavaravajućih odgovora. Zanimljivo je primijetiti i kako se u svim spomenutim skupinama od ostalih značajno razlikuju tvrtke iz skupine maloprodaje, a u još dvije i tvrtke skupine hrane i proizvodnje hrane.

Razlike su tako utvrđene pri izražavanju sklonosti odabira pasivnog i najsigurnijeg pristupa komunikacije u skupini preventivnih aktivnosti koji su znatno češće od ostalih birale tvrtke iz obje spomenute skupine. Tvrtke iz maloprodaje znatno su statistički češće birale strategiju napada, najaktivniju i najsnažniju strategiju iz skupine napadačkog odgovora. S druge strane, pri odabiru strategija iz skupine obrambenog odgovora tvrtke iz skupine maloprodaje i skupine hrane i proizvodnje hrane birale su znatno češće umjereniju i pasivniju strategiju opravdanja.

Pasivnijima od ostalih tvrtke iz skupine maloprodaje pokazale su se i pri odabiru strategija iz skupine javnog sažaljenja. One su, znatno češće od ostalih, tako izražavale sklonost strategiji izražavanja zabrinutosti kojom bi nastojale odgoditi komunikaciju i na neki način kupiti vrijeme potrebno za ispitivanje situacije i formuliranje odgovarajućeg odgovora. Razlike kod skupine maloprodaje utvrđene su i pri odabiru strategije povrata u prijašnje stanje (skupina strategija korektivnog ponašanja), također vrlo umjerene strategije. Konačno, razlika u odabiru strategija bila je prisutna i kod skupine strategija strateške neaktivnosti gdje su, očekivano, tvrtke iz

skupina djelatnosti maloprodaje te hrane i proizvodnje hrane u većoj mjeri birale nestrategijski pristup i komunikaciju neovisno o okolnostima u kojem se u tom trenutku nalaze.

Iz svih navedenih podataka moguće je tako primijetiti kako u svim skupinama djelatnosti postoji izraženo reaktivni pristup komunikaciji za vrijeme trajanja krize. Posebno se međutim ističu tvrtke iz dviju skupina: maloprodaje i hrane i proizvodnje hrane, koje se i statistički značajno razlikuju od ostalih po izboru strategija koje je dominantno moguće opisati kao pasivnije i reaktivnije strategije. Također je moguće istaknuti kako se tvrtke iz skupine maloprodaje statistički značajno razlikuju od ostalih u gotovo svim analiziranim skupinama strategija, pri čemu su dominantno pasivnije, s iznimkom strategije napada (skupina napadačkog odgovora) gdje su birale znatno aktivniji pristup.

#### 4.6.2. Komparativna analiza rezultata komunikacijskih stručnjaka i novinara

Vrlo zanimljive rezultate otkriva i komparativna analiza dvaju provedenih istraživanja za potrebe ovog doktorskog rada; anketnog istraživanja u kojem su se o primjeni strategija koje bi upotrijebili u određenoj situaciji izjašnjavali pojedinci zaduženi za odnose s javnošću analiziranih tvrtki te dubinskih intervjua s novinarima koji iste tvrtke prate za vrijeme kriznih situacija. S obzirom da je svaki od pet novinara s kojim je proveden dubinski intervju specijaliziran za jednu od analiziranih skupina djelatnosti, svrsishodno je rezultate komparativne analize zasebno promatrati za svaku od pet skupina djelatnosti.

Tablica 31. Komparativna analiza odabranih strategija tvrtki te mišljenja i iskustva novinara za skupinu „poslovne banke“.

| Skupina strategija       | Najčešće odabirana strategija među tvrtkama | Mišljenje i iskustvo novinara       |
|--------------------------|---|-------------------------------------|
| Preventivne aktivnosti   | Pasivna nestrategijska komunikacija (85,7%) | Pasivna nestrategijska komunikacija |
| Napadački odgovor        | Prijetnja (71,4%)                           | Šok                                 |
| Obrambeni odgovor        | Opravdanje (57,1%)                          | Poricanje                           |
| Zavaravajući odgovor     | Razdruživanje (57,1%)                       | Preimenovanje                       |
| Javno sažaljenje         | Žaljenje (71,4%)                            | Zabrinutost                         |
| Korektivno ponašanje     | Korektivne aktivnosti (57,1%)               | Korektivne aktivnosti               |
| Strategijska neaktivnost | Pasivna nestrategijska komunikacija (71,4%) | Pasivna nestrategijska komunikacija |

Pogled na usporedne podatke za tvrtke iz skupine poslovne banke pokazuju kako se rezultati podudaraju u tri od ukupno sedam skupina. U preostale tri skupine rezultati su značajno različiti, pri čemu su se kod skupine strategija obrambenog odgovora ispitanici iz tvrtki u značajnoj mjeri odlučivali na pasivniju strategiju (prijetnja) nego što je to smatrao ispitanik iz redova novinara. Razlika između odabira iz preostalih dvaju skupina (zavaravajući odgovor i javno sažaljenje) očituje se u činjenici da su tvrtke iz skupine poslovne banke birale strategije kojima priznaju odgovornost za nastali problem, dok ispitanik iz redova novinara smatra kako bi učinile potpuno suprotno te primijenile strategije kojima to nipošto ne bi učinile.

Tablica 32. Komparativna analiza odabranih strategija tvrtki te mišljenja i iskustva novinara za skupinu „energetika“.

| Skupina strategija      | Najčešće odabirana strategija među tvrtkama | Mišljenje i iskustvo novinara      |
|-------------------------|---|------------------------------------|
| Preventivne aktivnosti  | Pasivna nestrategička komunikacija (75%)    | Izbjegavanje komunikacije          |
| Napadački odgovor       | Prijetnja (62,5%)                           | Napad                              |
| Obrambeni odgovor       | Opravdanje (50%)                            | Izbjegavanje komunikacije          |
| Zavaravajući odgovor    | Razdruživanje (75%)                         | Preimenovanje                      |
| Javno sažaljenje        | Zabrinutost (50%)                           | Žaljenje                           |
| Korektivno ponašanje    | Povrat u prijašnje stanje (50%)             | Pokretanje istražnog postupka      |
| Strategička neaktivnost | Pasivna nestrategička komunikacija (87,5%)  | Pasivna nestrategička komunikacija |

Usporedba podataka za skupinu djelatnosti energetika pokazuje podudaranje u izjašnjavanju u tek jednoj od sedam skupina, strateške neaktivnosti. Od preostalih šest skupina strategija, ispitanik iz redova novinara smatrao je kako bi kod njih ukupno četiri tvrtke iz sektora energetike komunicirale znatno pasivnije nego što su to iskazale (preventivne aktivnosti, obrambeni odgovor, zavaravajući odgovor i korektivno ponašanje). Kod preostalih dvaju skupina ispitanici iz tvrtki birali su pasivnije strategije nego što od njih očekuju novinari (napadački odgovor), odnosno izjašnjavali su se za vrlo slične strategije kojima je zajednički element izbjegavanje priznavanja odgovornosti za krizu (skupina javnog sažaljenja).

Tablica 33. Komparativna analiza odabranih strategija tvrtki te mišljenja i iskustva novinara za skupinu „maloprodaja“.

| Skupina strategija      | Najčešće odabirana strategija među tvrtkama | Mišljenje i iskustvo novinara      |
|-------------------------|---|------------------------------------|
| Preventivne aktivnosti  | Pasivna nestrategička komunikacija (85%)    | Izbjegavanje komunikacije          |
| Napadački odgovor       | Napad (55%)                                 | Napad                              |
| Obrambeni odgovor       | Opravdanje (65%)                            | Izgovor                            |
| Zavaravajući odgovor    | Razdruživanje (55%)                         | Preimenovanje                      |
| Javno sažaljenje        | Zabrinutost (45%) i Žaljenje (45%)          | Saučešće                           |
| Korektivno ponašanje    | Povrat u prijašnje stanje (85%)             | Povrat u prijašnje stanje          |
| Strategička neaktivnost | Pasivna nestrategička komunikacija          | Pasivna nestrategička komunikacija |

Komparativna analiza podataka za tvrtke iz skupine maloprodaje pokazuje podudaranje rezultata kod ukupno tri skupine strategija (strategička neaktivnost, korektivno ponašanje i napadački odgovor). Kod dvaju skupina (preventivne aktivnosti i javno sažaljenje) ispitanica iz redova novinara smatra kako bi tvrtke za vrijeme krizne situacije bile pasivnije od načina i strategije komuniciranja za koje su se tvrtke izjasnile da bi preferirale, dok se kod preostalih skupina strategija (obrambeni odgovor i zavaravajući odgovor) razlika očituje u priznavanju odgovornosti; ispitanica smatra kako tvrtke ne bi priznale svoju odgovornost za uzrok krizne situacije, dok su se ispitanici iz tvrtki izjasnili da bi to svakako učinili.

Tablica 34. Komparativna analiza odabranih strategija tvrtki te mišljenja i iskustva novinara za skupinu „telekomunikacije“.

| Skupina strategija      | Najčešće odabirana strategija među tvrtkama | Mišljenje i iskustvo novinara        |
|-------------------------|---|--------------------------------------|
| Preventivne aktivnosti  | Pasivna nestrategička komunikacija (71,4%)  | Izbjegavanje bilo kakve komunikacije |
| Napadački odgovor       | Prijetnja (71,4%)                           | Napad                                |
| Obrambeni odgovor       | Opravdanje (71,4%)                          | Poricanje                            |
| Zavaravajući odgovor    | Razdruživanje (85,7%)                       | Strategički ustupak                  |
| Javno sažaljenje        | Žaljenje (85,7%)                            | Zabrinutost                          |
| Korektivno ponašanje    | Povrat u prijašnje stanje (71,4%)           | Korektivne aktivnosti                |
| Strategička neaktivnost | Pasivna nestrategička komunikacija (42,9%)  | Pasivna nestrategička komunikacija   |

Usporedba dvaju skupina ispitanika za tvrtke iz sektora telekomunikacije pokazuje podudaranje u tek jednoj skupini strategija (strategička neaktivnost). U čak četiri od preostalih šest skupina strategija (preventivne aktivnosti, zavaravajući odgovor, javno sažaljenje i korektivno ponašanje), ispitanik iz redova novinara smatra kako bi tvrtke komunicirale znatno pasivnije nego što su one same istaknule, dok se razlika kod sklonosti odabira iz skupine obrambenog odgovora ogleda u priznavanju krivnje; tvrtke su se izjasnile da bi to učinile dok ispitanik-

novinar smatra suprotno. U tek jednoj skupini (napadačkog odgovora) novinar je odabrao aktivniju strategiju od ispitanika iz tvrtki iz skupine djelatnosti telekomunikacije.

Tablica 35. Komparativna analiza odabranih strategija tvrtki te mišljenja i iskustva novinara za skupinu „hrana i proizvodnja hrane“.

| Skupina strategija     | Najčešće odabirana strategija među tvrtkama | Mišljenje i iskustvo novinara    |
|------------------------|---|----------------------------------|
| Preventivne aktivnosti | Pasivna nestrateška komunikacija (77,8%)    | Pasivna nestrateška komunikacija |
| Napadački odgovor      | Prijetnja (66,7%)                           | Prijetnja                        |
| Obrambeni odgovor      | Opravdanje (77,8%)                          | Poricanje                        |
| Zavaravajući odgovor   | Razdruživanje (66,7%)                       | Preimenovanje                    |
| Javno sažaljenje       | Žaljenje (66,7%)                            | Žaljenje                         |
| Korektivno ponašanje   | Povrat u prijašnje stanje (55,6%)           | Korektivne aktivnosti            |
| Strateška neaktivnost  | Pasivna nestrateška komunikacija (66,7%)    | Pasivna nestrateška komunikacija |

Usporedni podaci za tvrtke iz skupine hrana i proizvodnja hrane sugeriraju kako su se dvije skupine ispitanika jednako izjasnile o primjeni strategija iz ukupno četiri skupine: preventivnih aktivnosti, napadačkog odgovora, javnog sažaljenja i strateške neaktivnosti). U dvije od preostale tri skupine strategija (obrambeni odgovor i zavaravajući odgovor), ispitanica iz redova novinara smatra kako tvrtke ne bi priznale odgovornost za uzrok krize, dok su ispitanici iz tvrtki svojim izborom strategija sugerirali kako bi to učinili. Kod posljednje skupine strategija (korektivno ponašanje) moguće je primijetiti kako ispitanica iz redova novinara smatra kako bi tvrtke u svojoj komunikaciji bile znatno pasivnije nego li su one same istaknule.

#### 4.6.3. Analiza stupnja potvrde temeljne i pomoćnih hipoteza

Nakon svih iznesenih činjenica i interpretiranih rezultata provedenih istraživanja, moguće je potvrditi temeljnu hipotezu ovog doktorskog rada kako su mogućnosti reaktivnih strategija komuniciranja znatno veće od onih što ih koriste analizirane hrvatske tvrtke te kako je njihova uspješnost u kriznom komuniciranju upravo proporcionalna stupnju njihova korištenja. Neovisno od primjene provjerenih teorijskih koncepata na krizno komuniciranje tvrtki koje posluju u Republici Hrvatskoj ta je činjenica vidljiva iz rezultata oba provedena istraživanja za potrebe ovog doktorskog rada.

Strategije koje su hrvatske tvrtke odnosno pojedinci koji su u njihovim sustavima zaduženi za odnose s javnošću skloni birati u kriznim situacijama prevladavajuće su pasivne, a u situacijama u kojima ih imaju mogućnost primijeniti u pravilu to izbjegavaju i pribjegavaju nestratiškim pristupima. Polazište za ovu tvrdnju najlakše je primijetiti u skupinama strategija preventivnih aktivnosti te skupini strateške neaktivnosti. U prvoj skupini strategija tvrtke imaju mogućnost proaktivnom komunikacijom neutralizirati problem i spriječiti kriznu situaciju prije nego li se ona uistinu i dogodila, no unatoč tome, njih čak 80% tu mogućnost neće iskoristiti već će čekati objavu informacije i pojave krize u medijima da bi reagirali.

Kod druge navedene skupine strategija, tvrtke odnosno njihovi komunikacijski stručnjaci imaju mogućnost strateški odgoditi komunikaciju i potaknuti je u puno povoljnijim okolnostima odnosno okruženju. Niti u ovoj situaciji tvrtke neće iskoristiti mogućnost koje im pruža strateški pristup već će njih čak 85,7% svoju stranu priče iznijeti i komunicirati odmah, bez previše razmišljanja. Temeljnu hipotezu potvrdilo je i istraživanje provedeno među novinarima koje je pokazalo kako tvrtke ne komuniciraju strateški u kriznim situacijama te ne koriste mogućnosti strateškog komuniciranja već to čine reaktivno, pasivno i tek na poticaj novinara što krize čini dužima, a posljedice za njihovo poslovanje i imidž intenzivnijima i više štetnima.

Na temelju provedenih istraživanja moguće je potvrditi i pomoćnu hipotezu da su Hrvatske tvrtke u kriznim situacijama pretežito pasivne, a njihovo je komunikacijsko osoblje između više dostupnih reaktivnih strategija komuniciranja sklono odabrati one koje dominantno karakterizira izostanak preuzimanja rizika. To je moguće primijetiti u analizi njihovog izjašnjavanja u gotovo svih sedam skupina strategija prema Smithovoj tipologiji u kojoj su dominantno i u najvećoj mjeri birali najpasivnije od dostupnih strategija ili one kojima deklarativno prihvaćaju odgovornost za uzrok problema koji je doveo tvrtku do krizne situacije i tako značajno umanjuju razinu rizika. Stoga bi u jednom od narednih istraživanja na ovu temu

bilo zanimljivo istražiti njihovu stvarnu motivaciju izbora pasivnih strategija kojima priznaju odgovornost za nastalu kriznu situaciju, da li težnja za što bržim zatvaranjem priče u javnosti i medijima ili nedostatak hrabrosti zbog mogućeg produbljenja krize ukoliko učine suprotno.

Zahvaljujući dvama provedenim istraživanjima u sklopu ovog doktorskog rada, moguće je djelomično potvrditi i kako postoje značajne razlike u sklonosti korištenja pojedinih reaktivnih strategija i doživljaja primjene tih strategija kod novinara odnosno urednika koji kroz rad u medijima prate rad analiziranih tvrtki. Gledajući ukupno, u 35 mogućih slučajeva (sedam skupina strategija za svaku od pet analiziranih skupina djelatnosti tvrtki), novinari su odabrali istu strategiju za koju se odlučio i najveći broj tvrtki u tek 12 slučajeva, što je podudarnost od samo 34,2%. Iz ovih je podataka vidljivo kako novinari dominantno drugačije doživljavaju način na koji tvrtke komuniciraju u kriznim situacijama, pri čemu je uz različito doživljavanje pasivnosti osnovna razlika u priznavanju odgovornosti tvrtki za uzrok kriznih situacija. Pri izjašnjavanju između strategija koje podrazumijevaju priznavanje krivnje za uzrok krize i onih kojima se to ne čini, novinari bez iznimke ističu kako će prema njihovom iskustvu, tvrtke koristiti strategiju kojom će nastojati izbjeći priznavanje odgovornosti. S druge strane, ispitanici iz tvrtki dominantno su birali strategije i pristupe kojima bi tvrtke čijim odnosima s javnošću upravljaju priznale krivnju za kriznu situaciju u kojoj se tvrtka nalazi.

Istraživanje provedeno među novinarima koji prate analizirane tvrtke te usporedba rezultata s anketnim istraživanjem među voditeljima odnosa s javnošću iz analiziranih tvrtki potvrdilo je i pomoćnu hipotezu da mediji odnosno novinari komunikaciju analiziranih tvrtki u krizi redovito doživljavaju pasivnijom nego što to korištenje pojedinih strategija sugerira te da, kao posrednici, ali i kreatori javnog mnijenja, time bitno utječu na reputaciju tvrtke. Već spomenuta komparativna analiza izbora strategija ispitanika iz tvrtki i ispitanika iz redova novinara nedvojbeno je pokazala kako je osnovni parametar, uz izjašnjavanje o priznavanju krivnje za kriznu situaciju, različito doživljavanje stupnja pasivnosti odabranog komunikacijskog pristupa odnosno strategije. Tako je kod svake od pet analiziranih skupina djelatnosti tvrtki moguće pronaći barem dvije strategije u kojima se rezultati ne poklapaju te kako je među njima osnovna razlika upravo stupanj pasivnosti: tvrtke se uglavnom izjašnjavaju kako bi birale umjerene strategije, dok ispitanici iz redova novinara u istim kategorijama ističu kako bi tvrtke birale doslovno najpasivnije moguće strategije dostupne u promatranoj skupini. Također, istraživanja među novinarima potvrdilo je bez iznimke kako svi oni smatraju da način komunikacije tvrtki ima izrazito velik utjecaj na njihovo, ali i medijsko izvještavanje njihovih kolega koji prate



tvrtke iz iste skupine djelatnosti, što jasno pokazuje kolika je stvarna važnost pravilnog odabira strategija među tvrtkama kad se nađu u kriznoj situaciji.

Anketno istraživanje među ispitanicima koji vode odnose s javnošću u tvrtkama i komparativna analiza rezultata tvrtki iz pojedinih skupina djelatnosti djelomično potvrdilo je i pomoćnu hipotezu kako postoje izražene razlike u izražavanju sklonosti korištenja pojedinih reaktivnih strategija komuniciranja između tvrtki koje dolaze iz različitih skupina djelatnosti. Pri interpretaciji i analizi razlika u izboru strategija između skupina korištena je metoda Fisherovog egzaktnog teksta koja je pokazala kako postoje statistički značajne razlike između tvrtki iz pojedinih skupina djelatnosti. Statistički najznačajnije različito pritom su se izjašnjavale tvrtke iz skupine djelatnosti maloprodaje, a potom skupine hrane i proizvodnje hrane. Tvrtke iz skupine maloprodaje tako su se od ostalih razlikovale u šest od sedam skupina strategija, a one iz skupine hrana i proizvodnja hrane u dvije. Očekivano, glavna razlika očitovala se u većoj pasivnosti i opreznosti u komunikaciji, pri čemu su obje skupine tvrtki u većoj mjeri birale nestrategijski pristup i komunikaciju neovisno o okolnostima u kojem se u tom trenutku nalaze.

Potvrditi je moguće i posljednju pomoćnu hipotezu kako su tvrtke koje imaju razvijene službe za odnose s javnošću i brojnije komunikacijsko osoblje sklonije aktivnije komunicirati u krizi od onih koje nemaju razvijene službe za odnose s javnošću. U najvećoj mjeri je na način komunikacije i izbor reaktivnih strategija tvrtki utjecala hijerarhijska pozicija odnosa s javnošću u samom organizacijskom sustavu tvrtki. Tako postoji trend da su, pri izboru šest od sedam skupina strategija, tvrtke u kojima su odnosi s javnošću bili više hijerarhijski pozicionirani komunicirale proaktivnije i na znatno višoj strateškoj razini od onih u kojima je funkcija odnosa s javnošću bila pozicionirana na razini srednjeg menadžmenta i niže. U nešto manjoj mjeri, kod pet od sedam skupina strategija, vidljivo je kako na tvrtke u jednakoj mjeri utječe način organizacije odnosa s javnošću u tvrtkama. One tvrtke koje su imale posebno organiziran odjel za odnose s javnošću također su birale proaktivnije, intenzivnije i hrabrije strategije od onih tvrtki koje takve odjele nisu imale ili su imale tek jednu osobu zaduženu za obavljanje poslova odnosa s javnošću. Istraživanje je pokazalo i kako posljednja varijabla, broj osoblja zaduženog za komunikacije nije imala značajnog utjecaja, budući da je utvrđena razlika u odabiru tek jedne od sedam skupina reaktivnih strategija kriznog komuniciranja prema Smithovoj tipologiji.

## 5. Zaključak

Odnose s javnošću u hrvatskim okvirima može se smatrati relativno mladom disciplinom, ali je brz razvoj tehnologije hrvatskim teoretičarima, ali i praktičarima omogućio znatno brže usvajanje trendova s razvijenijih tržišta. Dostupnost podataka o pozitivnim praksama nedvojbeno je utjecala i na brži transfer znanja i iskustva na pojedince koji se bave odnosima s javnošću u Hrvatskoj. Područje kriznog komuniciranja pritom je bez dileme jedan od najzahtjevnijih i najkompleksnijih segmenata cjelokupne struke odnosa s javnošću, a stupanj razvijenosti i način komunikacije tvrtki i pojedinaca koje u njima upravljaju komunikacijskim i aktivnostima odnosa s javnošću prije, za vrijeme i nakon kriznih situacija, moguće je promatrati kao svojevrsni indikator zrelosti struke i pripadajućeg tržišta odnosa s javnošću.

Upravo je važnost kriznog komuniciranja za cijelu disciplinu te nedostatak odgovarajućih istraživanja koja bi proučavala cijeli krizni ciklus, ali i strategije koje organizacije u kriznim situacijama mogu upotrijebiti, bio osnovni poticaj da ovaj doktorski rad detaljnije analizira ovo područje. Pritom je kao najpogodnije područje za istraživanje primjene reaktivnih strategija kriznog komuniciranja bio tzv. korporativni sektor kao područje primjene odnosa s javnošću u Hrvatskoj sa zasigurno najvećim stupnjem razvijenosti i najiskusnijim pojedincima koji upravljaju i koordiniraju komunikacijske i aktivnosti odnosa s javnošću. Upravo su takvi pojedinci bili sudionici temeljnog istraživanja u ovom radu, budući da je nesporno kako oni svojim djelovanjem, iskustvom i pogledom na odnose s javnošću dominantno utječu i na način kako će tvrtke zaista komunicirati kada se nađu u kriznim situacijama. Brz razvoj komunikacijskih tehnologija, masovnih medija i u posljednjih nekoliko godina online komunikacijskih kanala poput društvenih mreža i drugih platformi, stvorio je dodatne izazove o kojima praktičari odnosa s javnošću moraju brinuti tijekom kriznih situacija, a pred teoretičare stavio zadatak dodatnog istraživanja, proučavanja i analiziranja mogućnosti njihovog utjecaja na krizno komuniciranje kao proces.

Ovaj je doktorski rad obradio ciklus kriznog komunikacijskog upravljanja te, na temelju Coombsovog modela kriznog ciklusa u tri faze opisao korake koje organizacija može i treba poduzeti kako bi spremna dočekala sve izazove koje kriza donosi. U tom procesu konzultirani su radovi i istraživanja vodećih svjetskih autora u području kriznog komuniciranja i upravljanja (Coombs, Fink, Fearn-Banks, Paerson i Mitroff, Turner i dr.), Tumačenje prvog od spomenutih autora kako je „najbolji način za upravljati krizom spriječiti da se ona uopće i dogodi“ sugerira potrebu stavljanja najvećeg naglaska u kriznom ciklusu na vrijeme prije nego se kriza dogodi.

Upravo zato je u obradi predkrizne faze izložen niz aktivnosti i mjera koje se mogu poduzeti za sprječavanje krize ili kvalitetne pripreme za nju. S obzirom na to da krizu nije uvijek moguće spriječiti, neminovno je bilo detaljno analizirati i samu kriznu fazu. Zakonitosti komunikacije s internim i eksternim javnostima, poželjne uloge ključnih pojedinaca iz organizacije, važnost korištenja kriznih planova i efikasno funkcioniranje kriznih timova te ostali opisani i poželjni načini komunikacije samo su dio cjelovitog područja analiziranog u ovom doktorskom radu.

Istražujući proaktivnost i komponentu strateškog u načinu na koji bi tvrtke komunicirale s medijima i javnosti te koje su to strategije sklone koristiti kad se nađu u kriznim situacijama, ovaj se rad poslužio tipologijom reaktivnih strategija komuniciranja koje je razvio Smith (2009). Ova tipologija, koja reaktivne strategije svrstava u ukupno sedam prethodno skupina (preventivne aktivnosti, napadački odgovor, obrambeni odgovor, diverzija, javno sažaljenje, korektivno ponašanje i strateška neaktivnost), korištena je zbog svoje primjenjivosti i praktičnosti, sveobuhvatnosti i cjelovitosti u pristupu, ali i mogućnosti analize strategija prema njihovom stupnju intenziteta, priznavanju odgovornosti organizacije za nastalu krizu i udjelu strateškog pristupa. Stoga je, u odnosu na ostale dostupne tipologije i klasifikacije reaktivnih strategija kojih je vrlo malo, ocijenjena kao najpogodnija za postavljanje oba istraživanja.

Osim uvida u teorijski kontekst ciklusa kriznog komuniciranja, ovaj je doktorski rad definirao i tipologiju reaktivnih komunikacijskih strategija. Na temelju ove tipologije postavljena su i istraživanja kojima se nastojalo steći uvid u sklonosti korištenja reaktivnih strategija hrvatskih tvrtki odnosno pojedinaca koji upravljaju njihovim komunikacijama te načina na koji novinari koji prate njihov rad doživljavaju upotrebu reaktivnih strategija iz spomenute tipologije. Istraživanjima se nastojalo utvrditi zakonitosti i pravilnosti upotrebe reaktivnih strategija te njihova valjanost, realni doseg i stvarna učinkovitost u kriznim situacijama.

Kao temeljna hipoteza istraživanja postavljena je tvrdnja da su mogućnosti reaktivnih strategija znatno veće od onih što ih koriste hrvatske tvrtke, a da je njihova uspješnost proporcionalna stupnju njihova korištenja. Provjerena je i pretpostavka da su hrvatske tvrtke za vrijeme kriza pretežito pasivne, sklone birati strategije koje ne podrazumijevaju rizik, ali i da postoje razlike u korištenju strategija i doživljaja njihove primjene od strane novinara koji redovito izvještavaju o radu analiziranih tvrtki. Konačno, analizirane su i pretpostavke kako postoje izražene razlike u sklonosti korištenja pojedinih reaktivnih strategija između tvrtki iz različitih skupina djelatnosti, ali i kako su tvrtke koje imaju razvijene službe za odnose s javnošću i brojnije komunikacijsko osoblje sklonije proaktivnije komunicirati u kriznim situacijama od onih koje funkciju odnosa s javnošću imaju znatno slabije razvijenu.

Na temelju navedenih ciljeva istraživanja i hipoteza, postavljena je metodologija za oba provedena istraživanja. Prvo istraživanje provedeno je među pojedincima zaduženima za odnose s javnošću hrvatskih tvrtki, osobama s najvećim utjecajem na način kako će tvrtka komunicirati za vrijeme kriznih situacija. Istraživanje je ispitivalo njihovu sklonost korištenja pojedinih reaktivnih strategija iz navedenih skupina i to među tvrtkama iz pet skupina djelatnosti (poslovne banke, energetika, maloprodaja, telekomunikacije te hrana i proizvodnja hrane) koje su tijekom 2013. godine bili najveći stvaratelji tzv. nove vrijednosti u poslovnom smislu i za koje je moguće pretpostaviti da u odnosu na ostale skupine djelatnosti, imaju u nešto većem stupnju razvijene vlastite odnose s javnošću. Drugo istraživanje, provedeno među novinarima koji prate tvrtke iz spomenutih skupina, omogućilo je upotpunjavanje uvida u način njihove komunikacije. Novinari promatraju i percipiraju način na koji tvrtke komuniciraju iz potpuno suprotnog gledišta, a na temelju njezine forme i sadržaja izravno utječu na dojam koji će o tim tvrtkama stvarati oni koji će konzumirati medijski sadržaj koji proizvode.

Na temelju cjelovitog teorijskog pristupa i provedenih istraživanja bilo je moguće potvrditi sve postavljene hipoteze te utvrditi kako tvrtke ne koriste mogućnosti reaktivnih strategija što negativno utječe na njihovu uspješnost u ograničavanju negativnih posljedica kriza za njihovo poslovanje i imidž. Prevladavajuće pasivna komunikacija, izbjegavanje bilo kakvog rizika u komunikaciji i nepostojanje strateške komponente u komunikaciji samo su neka od obilježja komunikacije odnosno reaktivnih strategija koje su tvrtke, odnosno njihovo komunikacijsko osoblje birale u situaciji kad su postavljene pred zid u obliku krizne situacije. Rezultate istraživanja dodatno zanimljivima čini spoznaja o potvrdi hipoteze kako novinari komunikaciju tvrtki vide znatno drugačijom odnosno još pasivnijom od samog izjašnjavanja ispitanika koji za tvrtke upravljaju odnosima s javnošću. Pokazalo se također i kako su tvrtke iz skupine maloprodaje te skupine hrane i proizvodnje hrane znatno pasivnije od tvrtki iz skupina poslovnih banaka, energetike i telekomunikacija, što je moguće objasniti specifičnošću njihove djelatnosti koja podrazumijeva konstantni i izravni doticaj s krajnjim potrošačima tj. proizvode koji imaju potencijalno velik utjecaj na zdravlje krajnjih potrošača. Kao ključna varijabla odnosno čimbenik koji je utjecao na način izbora reaktivnih strategija pokazala se hijerarhijska pozicija koju odnosi s javnošću imaju u analiziranim tvrtkama. Što je funkcija odnosa s javnošću imala važniju ulogu, to je komunikacija bila proaktivnija, hrabrija i više strateška.

Iz svega navedenog moguće je zaključiti kako područje kriznog komuniciranja i primjene reaktivnih strategija kriznog komuniciranja u Hrvatskoj imaju značajan prostor za daljnji razvoj i napredovanje. Ovaj je doktorski rad omogućio stjecanje uvida u dio prakse kriznog

komuniciranja s posebnim naglaskom na korporativni sektor koji je bez dileme najrazvijeniji dio hrvatskog tržišta odnosa s javnošću. Rad je pokazao i kako bi u kriznim situacijama komunikacijom upravljali pojedinci koji njome upravljaju za najpropulzivniji dio hrvatskog gospodarstva. U njihovoj komunikaciji bez dileme prevladava reaktivna ispred proaktivne komunikacije i pristup bez imalo rizika u komunikaciji. Pritom ovo istraživanje može predstavljati tek jedan od prvih koraka u smjeru drugačijeg načina postavljanja i vođenja komunikacije hrvatskih tvrtki za vrijeme kriznih situacija s kojima se susreću, barem onima koje posluju u jednoj od pet skupina djelatnosti koje su u njemu bile analizirane.

Ovaj rad može poslužiti i kao svojevrsna platforma za prilagodbu edukacijskih programa budućih generacija stručnjaka za odnose s javnošću, a i kao poticaj iskusnijim stručnjacima iz prakse da se odvaže na proaktivnije, hrabrije i komuniciranje s većim udjelom strateškog pristupa u komunikaciji. Konačno, budući da ovom doktorskom radu nije bila namjera sustavnije analizirati razloge i uzroke pasivnosti i reaktivnosti u komunikaciji te izbora pojedinih reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih komunikacijskih praktičara, postoji otvoren prostor za daljnja istraživanja koja mogu ispitati upravo razloge, motivaciju i uzroke takvog pristupa koji zalaze već u područje sociokulturnog i sociopolitičkog konteksta hrvatskog društva. Do tada, postoji uvjerenje da ovaj rad može predstavljati temelj za sustavniji i proaktivniji pristup kriznom komuniciranju te korištenju svih dobrobiti koje takav pristup može donijeti tvrtkama koje se njime budu koristile.

## 6. Literatura

### Knjige

- ALEXANDER, D. (2002): *Principles of Emergency Planning and Management*, Oxford University Press, Oxford.
- ARGYRIS, C., SCHON, D. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- BAKER, F. B. (2001): *The Basics of Item Response Theory*, ERIC Clearinghouse, Wisconsin.
- BASKIN, O., ARNOFF, C., LATTIMORE, D. (1997): *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston.
- BARTON, L. (1993): *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos*, OH: South Western, Cincinnati.
- BARTON, L. (2001): *Crisis in Organizations II*, OH: South Western, Cincinnati.
- BENOIT, W.L. (1995): *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. State University Press, New York.
- BLACK, S. (1989): *Introduction to Public Relations*, Modino Press, London.
- BROOM, G.M. (2010): *Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, MATE, Zagreb.
- CAPONIGRO, J. (2000): *The crisis counselor: A step-by-step guide to managing a business crisis*, Contemporary Books, Chicago.
- CARROLL, A., BUCHHOLTZ, A. (2003): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thompson South-Western, Cincinnati.
- CHASE, W. H. (1984): *Issue Management: Orgins of the Future*. Stamford, CT: Issue Action Publishers.
- COOMBS, T. (2006): *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*, CN: Praeger, Westport.
- COOMBS, T. (2012): *Ongoing Crisis Communications*, Sage Publications, Los Angeles.
- Coppola, D. P. (2007): *Introduction to International Disaster Management*, Butterworth - Heinemann (Elsevier), Oxford.
- CORNELISSE, J. (2008): *Corporate Communication: Theory and Practice*, SAGE Publications, London.
- CRANDALL, W., PARNELL, J., SPILLAN, J. (2014): *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- DEZENHALL, E., WEBER, J. (2007): *Damage Control: Why Everything You Know about Crisis Management is Wrong*, Penguin, New York.

- FEARN BANKS, K. (2011): *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Routledge, New York.
- FINK, S. (1986): *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York.
- FINK, S. (2002): *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild, Cincinnati.
- FORTIER, J. (2008): *U of O research examines risks of mad cow disease*. Ottawa Business Journal, 13(33), 14.
- GOLEMAN, D. (2002), *Primal Corporate Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Harvard University Press, Boston, MA.
- GREGORY, A. (2006): *Odnosi s javnošću: Planiranje i upravljanje kampanjama*, HUOJ, Zagreb.
- HALL, P. (2007): *The New PR – An Insider's Guide to Changing the Face of Public Relations*, Larstan Publishing, Potomac.
- HARTLEY, R. (1993): *Business Ethics: Violations of the public trust*. Wiley, New York.
- HEATH, R., COOMBS, T. (2006): *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- HEATH, R., O'HAIR, D. (2010): *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, New York, London.
- IND, N. (1996): *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd.
- JUGO, D. (2012): *Strategije odnosa s javnošću*, Profil Knjiga i Novelti Millenium, Zagreb.
- KRUSE, N. W. (1981): *The scope of apologetic discourse: Establishing generic parameters*. The Southern Speech Communication Journal, 46, 278 – 291.
- KUNCZIK, M., ZIPFEL, A. (2006): *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES; Zagreb.
- LAMZA-POSAVEC, V. (1995): *Javno mnijenje – teorije i istraživanja*, Alinea, Zagreb.
- LINDELL, M.K., PERRY, R.W. (2004): *Communicating Environmental Risk in Multiethnic Communities*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- LINDENMANN, W. (2003): *PR Research for Planning and Evaluation*, Lindenmann Research Consulting.
- LITTLEJOHN, R.F. (1983), *Corporate Crisis Leaders: A Team Approach*, American Corporate leaders Association, New York, NY.
- LUECKE, R. (2005): *Upravljanje kriznim situacijama*, Harvard Business Essentials i Zgombić i Partneri, Zagreb.
- MEHTA, C. R. I PATEL, N. R. (2010): *IBM SPSS Exact Test*. Somers: SPSS, New York.
- MEYERS, G. C., & HOLUSHA, J. (1986): *When it hits the fan: Managing the nine crisis of business*, Houghton Mifflin, Boston.

- MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- MINTZBERG H., QUINN J. B. (1992): *The Strategy Process Concepts and Context*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- MITROFF, I. (2001): *Managing Crises Before They Happen*, American Management Association, New York.
- NORDLUND, R. (1994): *A triangle drama: authorities, citizens and media in crisis*, SPF, Stockholm.
- NOVAK, B. (2001): *Krizno komuniciranje*, Binoza Press, Zagreb.
- NURMI, R. AND DARLING, J. (1997), *International Corporate leadership: The Primary Competitive Advantage*, International Business Press, New York, NY.
- OLIVER, S. (2007): *Public Relations Strategy*, Konan Page, London
- PARNELL, J.A. (2013): *Strategic management: Theory and Practice (4th ed.)*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- PAUCHANT, T. C., MITROFF, I.I. (1992): *Transforming the crisis prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*, Jossey-Bass, San Francisco.
- PHILLIPS, D, YOUNG, P. (2009): *Online Public Relations – A practical guide to developing an online strategy in the world of social media*, Kogan Page and Chartered Institute of Public Relations (CIPR), London – Philadelphia.
- POTTER, L. R. (2007): *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija*, HUOJ, Zagreb.
- REGESTER, M., LARKIN, J. (2005): *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, CIPR, London.
- SEEGER, M. W. (1997): *Ethics and Organizational Communication*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- SEEGER, M. W., VENETTE, S., ULMER, R.R., SELNOW, T. L. (2002): *Media use, information seeking, and reported needs in post-crisis contexts*. In: B.S. Greenberg (ed.): *Communication and Terrorism: Public and Media Responses to 9/11*, pp. 53-64, Cresskill, NJ: Hampton Press Inc.
- SEEGER, M., SELNOW, T., ULMER, R. (2003): *Communication and Organizational Crisis*, Westport, CT: Praeger.
- SELNOW, T., SEEGER, M. (2013): *Theorizing Crisis Communication*, Wiley – Blackwell, Oxford.
- SEYMOUR, M., MOORE, S. (2000): *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassell, London.
- STREET, J. (2003): *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZG, Zagreb.
- SKOKO, B. (2006): *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, Millenium Promocija, Zagreb.
- SMITH, R. D. (2009): *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, New York.
- TENCH, R. i YEOMANS, L. (2009): *Otkrivanje odnosa s javnošću*, HUOJ, Zagreb.



- TKALAC VERČIĆ, A., SINČIĆ ČORIĆ D., POLOŠKI VOKIĆ, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim znanostima, MEP, Zagreb.
- TOMIĆ, Z. (2008): *Odnosi s javnošću. Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb / Sarajevo.
- TOMIĆ, Z. (2013): *Teorije i modeli odnosa s javnošću*, Synopsis, Zagreb / Sarajevo.
- TULLOCH, J. i LUPTON, D. (2003): *Risk and Everyday Life*, Sage Publications, London.
- VERČIĆ, D. i dr. (2004): *Odnosi s medijima*, Zagreb, Masmedia.
- VUJEVIĆ, M. (1988): *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti*, Informator, Zagreb.
- YEOMANNS, L., TENCH, R. (2006): *Exploring Public Relations*, FT-Prentice Hall, Harlow.
- ULMER, R.R., SEEGER, M.W., SELNOW, T.L. (2011): *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- WEICK, K.E. (1979): *The Social Psychology of Organizing* (2nd Edition). McGraw-Hill, New York.
- WEINTRAUB AUSTIN, E., PINKLETON, B. (2006): *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*, Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- WINDAHL, S., SIGNITZER, B., OLSON, J.T. (2008): *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication*, Sage Publications, London.
- WILCOX, D., AULT, P., AGEE, W., CAMERON, G. (2001): *Essentials of Public Relations*, New York.
- WELCH, J. (2005): *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb.
- ZAREMBA, A. (2010): *Crisis Communication: Theory and Practice*, M. E. Sharpe, New York.

Poglavlja u knjigama, članci, rasprave, priopćenja

- ARPAN, L.M., POMPPER, D. (2003): *Stormy Weather: Testing „stealing thunder“ as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists*. Public Relations Review, 29, pp. 291-308.
- APPELBAUM, H.S., KELLER, S., ALVAREZ, H., BEDART, C. (2012): *Organizational Crisis: Lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company*, International Journal of Commerce and Management, Vol. 22 No. 4, pp. 286-305.
- BENOIT, W. L. (1997): *Image repair discourse and crisis communication*, Public Relations Review, Vol. 23, Iss: 2, str. 177–186.
- BENOIT, W. L. (2005): *Image restoration theory*, in: R.L.Heath (ed): Encyclopedia of Public Relations.
- BERGMAN, E. (1994): *Crisis? What Crisis?* Communication World, 11(4), pp. 9-13.
- BOWEN, S. (2007): *Ethics and Public Relations*, Institute for Public Relations, pp. 1-20.
- BRECHER, M. (2008): *State Behavior in International Crisis: A Model* in A. Bojin (ed.): Crisis Management, vol 2, pp. 82 – 108. Sage Publications, London.
- BRINSON, S. L., BENOIT, W. L. (1996): *Dow Corning's Image Repair Strategies in the Breast Implant Crisis*, Communication Quarterly, 44, pp. 29-41.
- CHOI, Y., LIN, Y. H. (2009): *Consumer responses to Mattel products recalls posted on online bulletin boards: exploring two types of emotion*. Journal of Public Relations Research 2(2), pp. 198-207.
- CHOO, C. (2008): *Organizational Disasters: Why they happen and how they may be prevented*, Management Decision, 46(1), pp. 32-45.
- COLVER, H. (1996) *"Disaster to triumph: Communications in a crisis"*, Journal of Communication Management, Vol. 1 Iss: 1, str. 8 – 12.
- COOMBS, T. (2005): *Crisis and crisis management*, in: Encyclopedia of Public Relations, Sage Publications. Thousand Oaks.
- COOMBS, T., CHANDLER, R.C. (1996): *Crisis teams: Revisiting their selection and training*. In L. Barton (Ed.): New avenues in risk and crisis management (Vol. 5, pp. 7-15., University of Nevada Las Vegas, Small Business Development Center, Las Vegas.
- COOMBS, T., FRANSEN, F., HOLLADAY, S., JOHANSEN, W. (2010): *"Why a concern for apologia and crisis communication?"*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 15 Iss: 4, pp. 337 - 349
- COOMBS, T. (1995): *Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies*, Management Communication Quarterly, Vol. 8, Iss: 2, pp. 447–476.
- COOMBS, T. (2010): *Conceptualizing Crisis Communication*, in Handbook of Risk and Crisis Communication, Heath, R.L. and O'Hair, D. H. (ed), Routledge, New York, pp. 99-118.

- COOMBS, T., HOLLADAY, S.J. (2004): *Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management*. In D. P. Millar & R. L. Heath (ed), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, pp. 95-115., Manwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- COOMBS, T., HOLLADAY, S. J. (2012): *Helping crisis managers protect reputational assets: initial tests of the Situational Crisis Communication Theory*. *Management Communication Quarterly*, 16(2), pp. 165 – 186.
- COOMBS, T., HOLLADAY, S. J. (2014): *How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas*; *Journal of Communication, Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 40-57.
- COVELLO, V. T. (2010): *Strategies for Overcoming Challenges to Effective Risk Communication*, in *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Heath, R.L. and O'Hair, D. H. (ed), Routledge, New York, pp. 143 - 167.
- DARLING, J. (1994): *Crisis management in international business: keys to effective decision making*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15.
- DENBOW, C.J., CULBERTSON, H.M. (1985): *Linking beliefs and diagnosing image*, *Public Relations Review*, 11, pp. 29-37.
- EGELHOF, W.G., SEN, F. (1992): *An information-processing model of crisis management*. *Management Communication Quarterly*, 5, pp. 443-484.
- ELLIOT, D., SMITH, D., MCGUINNESS, M. (2000): *Exploring the failure to learn: Crises and the barriers to learning*. *Review of Business*, 21, 17-24.
- FAULKNER, B., VIKULOV, S. (2001): *Katherine, washed out one day, back on track the next: a post-mortem of a tourist disaster*. *Tourism Management* 22(4), pp. 331 – 344.
- FISHMAN, D.A. (1999): *ValuJet flight 592: crisis communication theory blended and extended*. *Communication Quarterly* 47(4), pp. 345-375.
- GONZALEZ-HERRERO, A., PRATT, C.B. (1995): *How to manage a crisis before-or whenever it hits*. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 25-29.
- GRIFFIN, R., LOPEZ, Y. (2005): *“Bad Behaviour” in Organizations: A review and typology for future research*. *Journal of Management*, 31(6), pp. 988-1005.
- HALLAHAN, K. (2005): *Framing Theory*, in: R. L. Heath (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- HEARIT, K. M. (2001): *Corporate Apologia: When an Organization speaks in Defense of Itself*, in: *Handbook of Public Relations*, Heath, R.L. (ed), Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- HEARIT, K. M., ROBINSON, K.M. (2010): *Denial, Differentiation, and Apology: On the Use of Apologia in Crisis Management*, in *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Heath, R.L. and O'Hair, D. H. (ed), Routledge, New York.
- HOLLADAY, S., COOMBS, W.T. (1994): *Speaking of visions and visions being spoken: An exploration of the effects of content and delivery on perceptions on leader charisma*. *Management Communication Quarterly*, 8(2), pp. 165-189.
- HOPKINS, A. (2001): *Was Thee Mile Island a “norman accident”?* *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(2), pp. 65-72.

- HOWELL, G., & MILLER, R. (2006): *How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication*. PRism 4 (1).
- JOHNSON, C. (2009): *Social media in crisis: Blog and tweet your way back to success*. Public Relations Strategist, 15(2), pp. 23-24.
- JUGO, D., BORIĆ, S., PRESELJ, V. (2012): *Analiza razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj od 2003. do 2009. i projekcija budućih trendova*, Međunarodne studije, god. 12, br. 3/4, str. 37.-52.
- KRUSE, C. (1993): *Disaster plan stands the test of hurricane*. Personnel Journal, 72 (6), pp. 36-43.
- KYOUNG, S.A., GOWER, K.K., CHO, H.S. (2011): *Level of Crisis Responsibility and Crisis Response Strategies of the Media*, Journal of Communication Management, Vol. 15(1), pp. 70-83.
- LANGFORD, M. (2009), *Upravljanje kriznim odnosima s javnošću*, u: Otkrivanje odnosa s javnošću, ur. Tench, R. i Yeomans, L. HUOJ, Zagreb: pp. 431. – 448.
- LIU, B., AUSTIN, L., JIN, Y. (2011): *How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source*, Public Relations Review, Vol. 37, Iss: 4, str. 345–353.
- LOCKWOOD, N. (2005): *Crisis management in today's business environment: HR's strategic role*. SHRM Research Quarterly, no. 4, pp. 1-10.
- LÖWENBERG, D. (2009), *Korporativni imidž, reputacija i identitet*, u: Otkrivanje odnosa s javnošću, ur. Tench, R. i Yeomans, L. HUOJ, Zagreb: pp. 267. – 282.
- MARCUS, A. A., GOODMAN, R. S. (1991) *Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis*, Academy of Management Journal, 34(2): pp. 281-305.
- MILAS, G.H. (1996): *Guidelines for organizing TQM teams*. IIE Solutions, 28(2), pp. 36-39.
- MITROFF, I. (2004). *Think like a sociopath, act like a saint*. Journal of Business Strategy, 25(5), pp. 42-53.
- MITROFF, I., HARRINGTON, K., GAI, E. (1996): *Crisis management and environmentalism: A natural fit*. California Management Review, 36(2), pp. 101-113.
- PARSONS, W. (1996). *Crisis management*, in: Career Development International, 1(5), pp. 26-28.
- PEARSON, C. M., MITROFF, I. I. (1993). *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management*, in: Academy of Management Executive, vol. 7.
- PEARSON, J.A., CLAIR, J.A. (1998): *Reframing Crisis Management*, Academy of Management Review, Vol. 23 (1), pp. 39-76.
- PLENKOVIĆ, M. (2002): *Krizno komuniciranje i teorija odnosa s javnošću*, Media, Culture and Public Relations. Vol. 1, str. 19-31.
- PROBST, G., RAISCH, S. (2005): *Organizational crisis: The logic of failure*. Academy of Management Executive, 19(1), 90-105.

- RICHARDSON, B. (1994): *Crisis Management and Management Strategy - Time to "Loop the Loop?"*. Disaster Prevention and Management, Vol. 3 Iss: 3, pp.59 – 80.
- ROUX-DUFORT, C. (2000): *Why organizations don't learn from crises: the perverse power of normalization*. Review of Business 21, 25-30.
- SAPRIEL, C. (2003): *Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium*, Journal of Communication Management, Henry Stewart Publications, Vol. 7.
- SHRIVASTAVA, P., MITROFF, I.I., MILLER D., MIGLANI, D. (1998): *Understanding Industrial Crises*, Journal of Management Studies, 25(4), str. 285-304.
- SMALLWOOD (1995): *Risk and organizational behavior: Toward a theoretical framework*. In: Barton, L. (ed.): *New avenues in risk and crisis management* (Vol.4., pp. 139-148). University of Nevada, Small Business Development Center, Las Vegas.
- SMITH, D. (1990): *Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management*. Industrial Crisis Quarterly, 4(4), pp. 263-275.
- SMITH, D. (2000): *Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises*, Risk Management, Vol. 2, No. 3 (2000), pp. 61-78.
- SMITH, D., ELLIOT, D. (2007): *Exploring the barriers to learning from crisis: Organizational learning and crisis*. Management Learning, 38(5), pp. 519-538.
- SMITH, K.G., SMITH, K.A., OLIAN, J.D., SIMS, H.P., O'BANNON, D.P. AND SCULLY, J.A. (1994) *Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication*. Administrative Science Quarterly. Vol. 39, No. 3, pp 412-38.
- SIMBO, A. (2003): *Catastrophe planning and crisis management*. Risk Management, 40(2), pp. 64-66.
- SIMON, L., PAUCHANT, T.C. (2000): *Developing the three levels of learning in crisis management: A case study of the Hagersville tire fire*. Review of Business, 21. pp 6-11.
- STEAD, E., SMALLMAN, C. (1999): *Understanding business failure: Learning and un-learning lessons from industrial crises*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 7(1), pp. 1-18.
- STEPHEND, K., MALONE, P., BAILEY, C. (2005): *Communicating with stakeholders During a Crisis: Evaluating Message Strategies*, International Journal of Business Communication, vol. 42, Iss. 4, str. 390-419.
- STURGES, D.L. (1994): *Communicating through crisis: A strategy for organizational survival*, Management Communication Quarterly, Vol. 7, str. 297–316.
- TENCH, R., ZERFASS, A., MORENO, A., VERČIĆ, D. (2014): *Crisis? What crisis?: How European professionals handle crises and crisis communication*, Public Relations Review, Vol. 40, Iss: 1, str. 107–109.
- TIERNEY, K. (2003): *Disaster beliefs and institutional interests: recycling disaster myths in the aftermath of 9.11*. Research in Social Problems and Public Policy 11, pp. 33-51.
- TIPURIĆ, D., SKOKO, B., JUGO, D., MEŠIN, M. (2013): *Crisis Management Dilemmas: Differences in Attitudes Towards Reactive Crisis Communication Strategies*

*Among Future Business Professionals in Croatia*, Montenegrin Journal of Economics, 9(2), pp. 27-37.

- TOMIĆ, Z., MILAS, Z.(2007): *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao: Croatian Political Science Review. Vol. 44, str. 137-149.
- TURNER, B. A. (1976): *The Organizational and Inter-organizational Development of Disasters*, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 3, pp. 378-397.
- ULMER, R.R., SEEGER, M.W., SELNOW, T.L. (2005): *Stakeholder Theory*, in: R.L.Heath (ed): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 808-809.
- VEIL, S. (2011): *Mindful learning in crisis management*. Journal of Business Communications, 48(2), pp. 116-147.
- VEIL, S., HUSTED, R. (2012): *Best practices as an assessment for crisis communication*, Journal of Communication Management, Vol. 16, Iss: 2, str 131-145.
- VEIL, S. R., SELNOW, T.L., HEALD, M. (2011): *Memorializing crisis: the Oklahoma National Memorial as renewal discourse*. Journal of Applied Communication Research 39, 164-183.
- WEICK, K.E. (1998): *Foresights of failure: an appreciation of Barry Turner*. Journal of Management Studies 25(4), pp. 305 – 317.
- ZIEMNOWICS, C., HARRISON, G., CRANDALL W. (2011): *The new normal: How social media is changing the way organizations manage a crisis*. Central Business Review, 30(1-2), pp. 17-24.

## POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

### Slike

|  |         |
|--|---------|
| Slika 1: Krize i vanjsko okruženje organizacija (Crandall, Parnell i Spillan, 2014, 54). ..... | - 56 -  |
| Slika 2. Finkov model razvoja krize u četiri faze (Darling, 1994, 5). .....                    | - 78 -  |
| Slika 3. Pet faza kriznog upravljanja prema Pearsonu i Mitroff (1993, 31) .....                | - 85 -  |
| Slika 4: Ciljevi kriznog komunikacijskog tima (Crandall, Parnell i Spillan, 2014, 109). .....  | - 124 - |
| Slika 5. Matrica moći i utjecaja Johnsona i Scholesa (preuzeto iz Jugo, 2012, 94). .....       | - 152 - |

### Grafikoni

|  |         |
|--|---------|
| Grafikon 1. Postojanje zasebnih odjela za koordinaciju komunikacijskih aktivnosti u tvrtkama. ....           | - 237 - |
| Grafikon 2. Hijerarhijska pozicija odjela / pojedinca za koordinaciju komunikacija u tvrtkama. ....          | - 238 - |
| Grafikon 3. Praksa i učestalost suradnje tvrtki s agencijama za odnose s javnošću. ....                      | - 239 - |
| Grafikon 4. Postojanje službenog kriznog plana u sklopu tvrtke. ....   | - 240 - |
| Grafikon 5. Učestalost kojom se tvrtke susreću s kriznim situacijama. ....                                   | - 241 - |
| Grafikon 6. Osoba koja u preuzima ulogu glasnogovornika tvrtke za vrijeme kriznih situacija. ....            | - 242 - |
| Grafikon 7. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine preventivne aktivnosti. ....                | - 243 - |
| Grafikon 8. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine napadačkog odgovora. ....                   | - 244 - |
| Grafikon 9. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine obrambenog odgovora. ....                   | - 246 - |
| Grafikon 10. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine strategija zavaravajućih odgovora. ....    | - 247 - |
| Grafikon 11. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine strategija javnog sažaljenja. ....         | - 248 - |
| Grafikon 12. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine strategija korektivnog ponašanja. ....     | - 250 - |
| Grafikon 13. Sklonost korištenja reaktivnih strategija iz skupine strategija promišljene neaktivnosti. ....  | - 251 - |
| Grafikon 14. Postojanje službenog kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „poslovne banke“ ...      | - 253 - |
| Grafikon 15. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „poslovne banke“ . ....        | - 254 - |
| Grafikon 16. Sklonost korištenja strategija iz skupine preventive aktivnosti sektora „poslovne banke“ . .... | - 255 - |
| Grafikon 17. Sklonost korištenja strategija iz skupine napadačkog odgovora sektora „poslovne banke“ . ....   | - 256 - |
| Grafikon 18. Sklonost korištenja strategija iz skupine obrambenog odgovora sektora „poslovne banke“ . ....   | - 257 - |
| Grafikon 19. Sklonost korištenja reaktivnih strategija zavaravajućih odgovora sektora „poslovne banke“ .     | - 258 - |
| Grafikon 20. Sklonost korištenja reaktivnih strategija javnog sažaljenja u sektoru „poslovne banke“ . ....   | - 259 - |
| Grafikon 21. Sklonost korištenja reaktivnih strategija korektivnog ponašanja u sektoru „poslovne banke“ .    | - 260 - |
| Grafikon 22. Sklonost korištenja reaktivnih strategija promišljene neaktivnosti sektora „poslovne banke“ .   | - 261 - |
| Grafikon 23. Postojanje službenog kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „energetika“ . ....       | - 262 - |
| Grafikon 24. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „energetika“ . ....            | - 263 - |
| Grafikon 25. Sklonost korištenja strategija iz skupine preventive aktivnosti u sektoru „energetika“ . ....   | - 264 - |
| Grafikon 26. Sklonost korištenja strategija iz skupine napadačkog odgovora u sektoru „energetika“ . ....     | - 265 - |
| Grafikon 27. Sklonost korištenja strategija iz skupine obrambenog odgovora u sektoru „energetika“ . ....     | - 266 - |

|  |       |
|--|-------|
| Grafikon 28. Sklonost korištenja reaktivnih strategija zavaravajućih odgovora u sektoru „energetika“ . . . . .       | 267 - |
| Grafikon 29. Sklonost korištenja reaktivnih strategija javnog sažaljenja u sektoru „energetika“ . . . . .            | 268 - |
| Grafikon 30. Sklonost korištenja reaktivnih strategija korektivnog ponašanja u sektoru „energetika“ . . . . .        | 269 - |
| Grafikon 31. Sklonost korištenja reaktivnih strategija promišljene neaktivnosti u sektoru „energetika“ . . . . .     | 270 - |
| Grafikon 32. Postojanje službenog kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „maloprodaja“ . . . . .           | 272 - |
| Grafikon 33. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „maloprodaja“ . . . . .                | 272 - |
| Grafikon 34. Sklonost korištenja strategija iz skupine preventive aktivnosti u sektoru „maloprodaja“ . . . . .       | 273 - |
| Grafikon 35. Sklonost korištenja strategija iz skupine napadačkog odgovora u sektoru „maloprodaja“ . . . . .         | 274 - |
| Grafikon 36. Sklonost korištenja strategija iz skupine obrambenog odgovora u sektoru „maloprodaja“ . . . . .         | 275 - |
| Grafikon 37. Sklonost korištenja reaktivnih strategija zavaravajućih odgovora u sektoru „maloprodaja“ . . . . .      | 276 - |
| Grafikon 38. Sklonost korištenja reaktivnih strategija javnog sažaljenja u sektoru „maloprodaja“ . . . . .           | 277 - |
| Grafikon 39. Sklonost korištenja reaktivnih strategija korektivnog ponašanja u sektoru „maloprodaja“ . . . . .       | 278 - |
| Grafikon 40. Sklonost korištenja reaktivnih strategija promišljene neaktivnosti u sektoru „maloprodaja“ . . . . .    | 279 - |
| Grafikon 41. Postojanje službenog kriznog komunikacijskog plana u tvrtkama sektora „telekomunikacije“ . . . . .      | 281 - |
| Grafikon 42. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u tvrtkama sektora „telekomunikacije“ . . . . .           | 281 - |
| Grafikon 43. Sklonost korištenja strategija iz skupine preventive aktivnosti u sektoru „telekomunikacije“ . . . . .  | 282 - |
| Grafikon 44. Sklonost korištenja strategija iz skupine napadačkog odgovora sektora „telekomunikacije“ . . . . .      | 283 - |
| Grafikon 45. Sklonost korištenja strategija iz skupine obrambenog odgovora sektora „telekomunikacije“ . . . . .      | 284 - |
| Grafikon 46. Sklonost korištenja strategija zavaravajućih odgovora sektora „telekomunikacije“ . . . . .              | 285 - |
| Grafikon 47. Sklonost korištenja strategija javnog sažaljenja u sektoru „telekomunikacije“ . . . . .                 | 286 - |
| Grafikon 48. Sklonost korištenja strategija korektivnog ponašanja sektora „telekomunikacije“ . . . . .               | 287 - |
| Grafikon 49. Sklonost korištenja strategija promišljene neaktivnosti sektora „telekomunikacije“ . . . . .            | 288 - |
| Grafikon 50. Postojanje kriznog komunikacijskog plana u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . .                | 290 - |
| Grafikon 51. Postojanje unaprijed definiranog kriznog tima u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . .           | 290 - |
| Grafikon 52. Sklonost korištenja strategija preventivnih aktivnosti u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . .  | 291 - |
| Grafikon 53. Sklonost korištenja strategija napadačkog odgovora u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . .      | 292 - |
| Grafikon 54. Sklonost korištenja strategija obrambenog odgovora u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . .      | 293 - |
| Grafikon 55. Sklonost korištenja strategija zavaravajućih odgovora u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . .   | 294 - |
| Grafikon 56. Sklonost korištenja strategija javnog sažaljenja u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . .        | 295 - |
| Grafikon 57. Sklonost korištenja strategija korektivnog ponašanja u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . .    | 296 - |
| Grafikon 58. Sklonost korištenja strategija promišljene neaktivnosti u sektoru „hrana i proizvodnja hrane“ . . . . . | 297 - |

## Tablice

|   |       |
|---|-------|
| Tablica 1. Usporedba faznog pristupa kriznom upravljanju (Coombs, 2012, 10) . . . . .                     | 74 -  |
| Tablica 2. Pet faza kriznog upravljanja prema Fearn-Banks (1993, 31) . . . . .                            | 86 -  |
| Tablica 3. Turnerova šesterofazna sekvenca neuspjeha u predviđanju (Sellnow i Seeger, 2012, 38) . . . . . | 92 -  |
| Tablica 4. Tipologija reaktivnih strategija odnosa s javnošću (Smith, 2012, 117) . . . . .                | 185 - |
| Tablica 5. Frekvencije izbora pasivne komunikacije u strategijama preventivnih aktivnosti . . . . .       | 300 - |



|  |         |
|--|---------|
| Tablica 6. Frekvencije izbora strategije preventivnog protuodgovora iz skupine preventivnih aktivnosti. ....   | - 301 - |
| Tablica 7. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije napada iz skupine napadačkog odgovora. ....       | - 301 - |
| Tablica 8. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije šoka iz skupine napadačkog odgovora. ....         | - 302 - |
| Tablica 9. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije prijetnje iz skupine napadačkog odgovora. ....    | - 302 - |
| Tablica 10. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije neprilike iz skupine obrambenog odgovora. .      | - 303 - |
| Tablica 11. Opažene i očekivane frekvencije izbora strategije izgovora iz skupine obrambenog odgovora. .       | - 303 - |
| Tablica 12. Frekvencije izbora strategije opravdanja iz skupine obrambenog odgovora. ....                      | - 304 - |
| Tablica 13. Frekvencije izbora strateškog ustupka kao strategije iz skupine zavaravajućih odgovora. ....       | - 304 - |
| Tablica 14. Frekvencije izbora aluzije kao strategije iz skupine zavaravajućih odgovora. ....                  | - 305 - |
| Tablica 15. Frekvencije izbora razdruživanja kao strategije iz skupine zavaravajućih odgovora. ....            | - 305 - |
| Tablica 17. Frekvencije izbora izražavanja zabrinutosti kao strategije iz skupine javnog sažaljenja. ....      | - 306 - |
| Tablica 18. Frekvencije izbora izražavanja saučešća kao strategije iz skupine javnog sažaljenja. ....          | - 307 - |
| Tablica 19. Frekvencije izbora izražavanja žaljenja kao strategije iz skupine javnog sažaljenja. ....          | - 307 - |
| Tablica 20. Frekvencije izbora korektivnih aktivnosti kao strategije iz skupine korektivnog ponašanja. ....    | - 308 - |
| Tablica 21. Frekvencije izbora povrata u prijašnje stanje kao strategije iz skupine korektivnog ponašanja. ... | - 308 - |
| Tablica 22. Frekvencije izbora potpunog pokajanja kao strategije iz skupine korektivnog ponašanja. ....        | - 309 - |
| Tablica 23. Frekvencije izbora pasivne nestratiške komunikacije u analizi strateške neaktivnosti. ....         | - 309 - |
| Tablica 24. Frekvencije izbora strateške tišine iz skupine strateške neaktivnosti. ....                        | - 310 - |
| Tablica 25. Frekvencije izbora strateške višeznačnosti iz skupine strateške neaktivnosti. ....                 | - 310 - |
| Tablica 26. Sklonost odabira strategija sektora „poslovne banke“ prema mišljenju novinara. ....                | - 313 - |
| Tablica 27. Sklonost odabira strategija sektora „energetika“ prema mišljenju novinara. ....                    | - 316 - |
| Tablica 28. Sklonost odabira strategija sektora „maloprodaja“ prema mišljenju novinara. ....                   | - 318 - |
| Tablica 29. Sklonost odabira strategija sektora „telekomunikacije“ prema mišljenju novinara. ....              | - 321 - |
| Tablica 30. Sklonost odabira strategija sektora „hrana i proizvodnja hrane“ prema mišljenju novinara. ....     | - 323 - |
| Tablica 31. Komparacija odabranih strategija tvrtki te mišljenja novinara za „poslovne banke“. ....            | - 329 - |
| Tablica 32. Komparacija odabranih strategija tvrtki te mišljenja novinara za „energetika“. ....                | - 330 - |
| Tablica 33. Komparacija odabranih strategija tvrtki te mišljenja novinara za „maloprodaja“. ....               | - 331 - |
| Tablica 34. Komparacija odabranih strategija tvrtki te mišljenja novinara za „telekomunikacije“. ....          | - 331 - |
| Tablica 35. Komparacija odabranih strategija tvrtki te mišljenja novinara za „hrana i proizvodnja hrane“ ...   | - 332 - |

## PRILOZI

**Cijenjene kolegice i kolege,**

molimo vas da sudjelovanjem u ovom istraživanju i ispunjavanju upitnika pomognete u izradi doktorske disertacije na temu „Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki“ koja se izrađuje na Interdisciplinarnom poslijediplomskom doktorskom studiju “Komunikologija” na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Cilj istraživanja je steći uvid u način razmišljanja hrvatskih stručnjaka za odnose s javnošću kod izbora strategija komuniciranja u kriznim situacijama te istražiti sklonost korištenju reaktivnih strategija onih koji upravljaju komunikacijama i donose odluke o načinu na koji će tvrtke komunicirati kriznim situacijama.

Anketa je potpuno anonimna.

**Metoda:** grupna *online* anketa kojoj pristup imaju samo ispitanici koji čine uzorak.

**Uzorak:** osobe zadužene za odnose s javnošću u tvrtkama koje posluju u Republici Hrvatskoj, i koje pripadaju u jedan od sljedećih sektora: (1) Poslovne banke, (2) Telekomunikacije, (3) Hrana i proizvodnja hrane, (4) Maloprodaja ili (5) Nafta, naftni derivati i plin (Energetika).

**A1. Kojeg ste spola:**

- a. M.
- b. Ž.

**A2. U koju dobnu skupinu pripadate?**

- a. 20 – 29.
- b. 30 – 39.
- c. 40 – 49.
- d. 50 +.

**A3. Koju vrstu obrazovanja imate?**

- a. Doktorat znanosti.
- b. Magisterij znanosti.
- c. Sveučilišni specijalist (poslijediplomski specijalistički studij).
- d. VSS / Magistar ili specijalist struke (integrirani preddiplomski i diplomski studij).
- e. VŠS / Sveučilišni ili stručni prvostupnik/ (preddiplomski sveučilišni studij).
- f. SSS.

**A4. Koliko godina radnog iskustva imate u području komunikacija?**

- a. Do jedne godine.
- b. 1 do 3 godine.
- c. 3 do 5 godina.
- d. 5 do 10 godina.
- e. Više od 10 godina.

**A5. Kojem od navedenih sektora pripada tvrtka za koju radite:**

- a. Poslovne banke.
- b. Telekomunikacije.
- c. Hrana i proizvodnja hrane.
- d. Maloprodaja.
- e. Nafta, naftni derivati i plin (Energetika).

**A6. Ima li tvrtka za koju radite ima poseban odjel za komunikacije ili odnose s javnošću?**

- a. Da.
- b. Ne.
- c. Posao obavlja samo jedna osoba.

**A7. Koja je hijerarhijska pozicija voditelja tog odjela ili pojedinca zaduženog za komunikacije?**

- a. Član je najužeg upravljačkog ili menadžment tima.
- b. Pozicioniran je izravno ispod upravljačkog tima.
- c. Pripada srednjem menadžmentu.
- d. Pripada nekom drugom odjelu koji se ne bavi primarno komunikacijama.
- e. Odnosi s javnošću za tvrtku provode se u sklopu istog odjela holdinga/grupe kojem tvrtka pripada.
- f. Odnose s javnošću isključivo vodi agencija za odnose s javnošću s kojom tvrtka surađuje.
- g. Nešto drugo (navesti što):\_\_\_\_\_.

**A8. Koliko osoba je zaposleno u odjelu za komunikacije tvrtke za koju radite?**

- a. 1,
- b. 2,
- c. 3,
- d. 4,
- e. 5,
- f. 6 i više.

**A9. Suraduje li tvrtka za koju radite s agencijama za odnose s javnošću?**

- a. Da, tvrtka ima stalno angažiranu agenciju.
- b. Agencije se angažiraju redovito za specifične projekte.
- c. Rijetko, i to samo za izrazito zahtjevne projekte poput kriznog komuniciranja.
- d. Angažman agencije je više iznimka nego pravilo.
- e. Ne, nikada.

**A10. Ima li tvrtka za koju radite službeno prihvaćen krizni komunikacijski plan?**

- a. Da, to je dokument dostupan svim zaposlenicima tvrtke.
- b. Da, ali dostupan samo užem menadžment timu tvrtke.
- c. Ne, tvrtka nema prihvaćen krizni komunikacijski plan.
- d. Ne znam.

**A11. Postoji li u tvrtki za koju radite unaprijed definiran sastav tima za krizne situacije?**

- a. Da, sastav kriznog tima poznat je svim zaposlenicima tvrtke.
- b. Da, ali sastav kriznog tima poznat je samo užem menadžment timu tvrtke.
- c. Ne, tvrtka nema unaprijed definiran krizni tim.
- d. Ne znam.

**A12. Koliko se često tvrtka susreće s krizama u kojima mora komunicirati s medijima?**

- a. Jednom godišnje i rjeđe.
- b. Jednom u tri mjeseca.
- c. Jednom mjesečno.
- d. Više puta mjesečno.
- e. Jednom tjedno.
- f. Gotovo svaki dan.

**A13. Tko u ime tvrtke za koju radite redovito istupa u javnosti tijekom kriznih situacija?**

- a. Predsjednik Uprave / glavni direktor.
- b. Netko od članova Uprave / direktora.
- c. Voditelj / direktor odjela za komunikacije.
- d. Glasnogovornik.
- e. Nema pravila, ovisno o situaciji.
- f. Netko drugi (navedite tko): \_\_\_\_\_.

**Sljedeća skupina pitanja odnose se na moguću situaciju u kojoj se može naći vaša tvrtka i vi kao njezin voditelj komunikacija. Molimo vas da odabirom jednog odgovora na svako od pitanja izrazite što biste napravili u svakoj od sljedećih situacija. Odgovori su usmjereni isključivo propitivanju Vaših sklonosti određenim oblicima djelovanja u specifičnoj kriznoj situaciji.**

**A14. Mediji koji prate tvrtku saznali su za izvanbračnu aferu Vašeg glavnog direktora. Jedan od novinara dojavio Vam je ovu informaciju te spomenuo kako će vijest o tome biti objavljena za tri dana. Vi ćete predsjedniku Uprave sugerirati da:**

- a. pripremi kvalitetan pravnički odgovor i čeka objava informacije da bi se isti poslao medijima;
- b. otputuje u inozemstvo na 10 dana i bude potpuno nedostupan u tom razdoblju;
- c. sam istupi u medijima i prizna za aferu prije nego itko objavi informaciju.

- A15. Vaša tvrtka došla je u središte pozornosti nakon što su svi mediji objavili informaciju kako je njezin najveći klijent država (90% prihoda dolazi od tvrtki, institucija ili organizacija kojima je osnivač ili pretežiti vlasnik država) te kako je privilegirana u odnosu na druge tvrtke iz istog sektora. Vi ćete:**
- optužiti konkurenciju i inspekciju za podmetanje i najaviti tužbu za naknadu štete protiv svih;
  - javno iznijeti inkriminirajuće informacije o konkurenciji te tako nastojati skrenuti pozornost sa sebe;
  - najaviti otpuštanja kao posljedicu smanjenja poslova koji država najavljuje zbog medijskog pritiska;
  - javno zaprijetiti tužbama protiv svih koji prenose ovu vijest i teze i tako joj nanose štetu.
- A16. Vaša tvrtka našla se u središtu pozornosti medija zbog nalaza inspekcije koja je utvrdila kako je razina sigurnosti u dijelu pogona daleko ispod propisane razine. Svi mediji objavili su informaciju i žestoko napadaju tvrtku već tri dana zaredom. Vi ćete:**
- zanimjati krivnju, ustvrditi kako je nalaz inspekcije zasigurno pogrešan i najaviti žalbu;
  - priznati krivnju, ali naći opravdanje zašto nije bilo moguće napraviti drugačije;
  - ispričati se za zbog evidentnog propusta i najaviti ispravak nedostataka u najkraćem mogućem roku;
  - uopće ne komentirati i ignorirati nastalu situaciju.
- A17. Jedan od čelnih ljudi Vaše tvrtke je, tijekom gostovanja u gledanoj TV emisiji, neprimjerenim komentarom uvrijedio jednu od manjinskih društvenih skupina. Mediji i nevladine udruge snažno javno kritiziraju Vašu tvrtku koju je spomenuti čelnik predstavljao u toj emisiji. Vi ćete:**
- ne priznati krivnju, ali najaviti kako će organizacija u svoju strategiju poslovanja uključiti poseban program pomoći udrugama koje okupljaju predstavnike spomenutih manjinskih skupina;
  - ne priznati krivnju, ali najaviti simboličnu donaciju udruzi koja okuplja predstavnike manjinske skupine;
  - ispričati se u ime tvrtke, ograditi se od tih izjava i najaviti pokretanje disciplinskog postupka protiv tog čelnika;
  - pokušati relativizirati, preimenujući spornu izjavu iz „uvredljive“ u manje problematični termin poput „osebujne“.
- A18. U jednom od pogona Vaše tvrtke došlo je do eksplozije nakon koje su četiri djelatnika pogona završilo u bolnici. Iako još nije potvrđeno da su uzrok eksplozije zastarjela tehnologija i slabi sigurnosni uvjeti, mediji uvelike indirektno stvaraju sliku kako je upravo Vaša tvrtka odgovorna za situaciju. U trenutku kad se još ne zna jeste li zaista odgovorni, a krivac će biti poznat tek nakon 10-tak dana nakon provedene istrage. Vi ćete:**
- reći kako je tvrtka zabrinuta za zdravlje ozlijeđenih djelatnika, ali nećete priznati krivnju ili moguću odgovornost;
  - reći kako tvrtka žali zbog incidenta za čiji se uzrok spekulira da je odgovorna tvrtka, ali ne priznati krivnju;
  - istaknuti kako je tvrtka tužna zbog događaja, kako se ispituju mogućnosti koje bi utvrdile je li do došlo do sigurnosnih propusta zbog tehnologije kojom se tvrtka koristi, reći „da se barem ovo nije dogodilo“, ali opet ne priznati krivnju;
  - ispričati se te priznati veliku mogućnost da je došlo do greške zbog tehnologije koju tvrtka koristi.
- A19. Vaša je tvrtka zbog evidentne pogreške u vlastitom sustavu svoje klijente deset dana ostavila bez ikakve informacije o statusu njihovih narudžbi. Informacije o narudžbama klijenti su dobili tek nakon snažnih medijskih kritika. Šteta za tvrtku je već očita. Vi ćete:**
- najaviti pokretanje interne istrage i najaviti oštre kazne za odgovorne za propust unutar sustava;
  - istaknuti žaljenje zbog propusta i najaviti značajna ulaganja u tehnologiju kako se incident više nikad ne bi ponovio;
  - ispričati se i najaviti da će svim oštećenim klijentima biti odobren određeni popust na cijenu narudžbi;
  - priznati krivnju i najaviti potpunu promjenu tehnologije kako se ovakva situacija ne bi ponovila.

**A20. Vaša tvrtka je na natječaju dobila iznimno unosan posao pobijedivši izravnog konkurenta. Dan nakon službene objave rezultata u medijima je osvanula priča kako je u proceduri natječaja napravljena pogreška zbog koje je vaša tvrtka stavljena u povoljniji položaj. Vaši konkurenti stvaraju dodatni medijski pritisak kako bi opravdali gubitak posla te za sutra najavljuju konferenciju za novinare koja će izazvati veliki medijski interes i priskrbiti Vam negativan publicitet. Vaš pravni tim u međuvremenu ipak pronalazi jasan dokaz kako je s postupkom natječaja ipak bilo sve u redu. Vi ćete:**

- a. istog trenutka kad utvrdite da imate dokaz da su postupak i rezultati natječaja regularni to objaviti medijima;
- b. uopće ne objaviti informaciju i ne komentirati spornu situaciju jer je organizacija koja je raspisala natječaj odbacila žalbu vašeg konkurenta;
- c. dokaz o ispravnosti natječajnog postupka objaviti tek nakon što konkurencija na svojoj konferenciji za novinare iskritizira Vas i organizatora natječaja te tako svoje argumente dokazati pod još većom medijskom pozornošću.

**ISTRAŽIVANJE MIŠLJENJA NOVINARA O KOMUNICIRANJU  
HRVATSKIH TVRTKI U KRIZNIM SITUACIJAMA**

Istraživanje mišljenja novinara o komuniciranju hrvatskih tvrtki za vrijeme kriznih situacija provodi se za potrebe izrade doktorskog rada na temu „Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki“ na Interdisciplinarnom poslijediplomskom doktorskome studiju “Komunikologija” na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Cilj istraživanja je saznati mišljenja novinara koji prate tvrtke iz sektora poslovnih banaka, energetike, maloprodaje, telekomunikacija i proizvodnje hrane o tome kako one komuniciraju u kriznim situacijama. Krajnji je cilj utvrditi obrasce korištenja reaktivnih strategija te unaprijediti edukacijske programa na području odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja.

Započinjemo intervju s ispitanik/com broj \_\_\_\_\_.

Ispitanik/ca radi u mediju \_\_\_\_\_, na radnom mjestu \_\_\_\_\_, a prati sektor \_\_\_\_\_.

Još jednom napominjemo kako će se nakon obrade podataka tonski zapisi transkribirati, a potom zapisi uništiti kako bi se osigurala diskrecija ispitanika, a za obradu će se koristiti samo transkripti. Ispitanici mogu u svakom trenutku postaviti pitanja vezano za intervju, a uvid u ukupne rezultate bit će im omogućen nakon javne objave rada.

|                   |  |
|-------------------|--|
| Datum:            |  |
| Intervju započeo: |  |

*\* Ispitanicima prije početka intervjua ispitivač čita listu tvrtki iz skupine djelatnosti koju prate u svom radu kako bi svoje odgovore mogli temeljiti na iskustvu suradnje s njima.*

1. Kako biste općenito ocijenili svoje iskustvo medijskog praćenja i dosadašnju komunikaciju s tvrtkama iz sektora?
2. Koliko po Vašem mišljenju način komunikacije utječe na umanjivanje negativnih posljedica krize za samu tvrtku?
3. Koliko se često po vašem iskustvu tvrtke iz sektora susreću s kriznim situacijama u kojima su prisiljene komunicirati s medijima i javnošću?
4. Koliko pozornost tvrtke iz sektora pridaju komuniciranju kad se nađu u kriznim situacijama?
5. Što smatrate da tvrtke iz sektora za vrijeme kriznih situacija najčešće nastoje postići svojim komunikacijskim aktivnostima?
6. Kako biste opisali stupanj re-aktivnosti, odnosno pro-aktivnosti komunikacije tvrtki iz sektora kad se nađu u kriznim situacijama?
7. Koliko na način njihove komunikacije utječe postojanje odjela za odnose s javnošću, broj zaposlenih u tim odjelima i njihovoj hijerarhijskoj poziciji unutar tvrtki?
8. Utječe li na kvalitetu komunikacije u krizi koju tvrtke vode njihova eventualna suradnja s agencijama za odnose s javnošću?
9. Što biste pojedincima koji vode komunikacije tvrtki iz sektora preporučili kako bi bolje i efikasnije komunicirali u kad se nađu u kriznim situacijama?



*\* Ispitivač najavljuje posljednji set pitanja, sedam hipotetskih situacija u kojima se mogu naći tvrtke iz sektora te, za svaku hipotetsku situaciju, nekoliko mogućih aktivnosti koje tvrtke mogu poduzeti. Ispitivač upućuje ispitanike da izaberu aktivnost za koju, prema njihovom iskustvu, smatraju da bi ih tvrtke najvjerojatnije poduzele da se nađu u takvim situacijama.*

**Mediji su saznali za izvanbračnu aferu glavnog direktora tvrtke X. U menadžmentu tvrtke znaju da mediji imaju spomenutu informaciju i svjesni su da će ona biti objavljena najkasnije za tri dana. Iz tvrtke će reagirati:**

- d. pripremit će pravnički odgovor i strpljivo čekati da mediji objave informaciju kako bi odgovor poslali medijima;
- e. direktor će otputovati u inozemstvo odnosno „nestati“ i tako biti potpuno nedostupan medijima u tom razdoblju;
- f. direktor tvrtke će proaktivno i samostalno istupiti u medijima te priznati aferu prije objave ove informacije.

**Mediji su objavili dosad nepoznati podatak kako je najveći klijent tvrtke X država: 90% prihoda dolazi joj od pravnih osoba kojima je pretežiti vlasnik država što ju čini privilegiranom u odnosu na druge iz istog sektora. Iz tvrtke će reagirati:**

- e. optužit će konkurenciju za podmetanje i najaviti tužbu za naknadu štete zbog nanošenja štete tvrtki;
- f. javno će iznijeti inkriminirajuće informacije o konkurenciji te tako nastojati skrenuti pozornost sa sebe;
- g. najaviti će otpuštanja kao posljedicu smanjenja poslova koji država najavljuje suočena s medijskim pritiskom;
- h. javno će zaprijetiti tužbama protiv svih koji prenose ovu vijest i teze i tako joj nanose štetu.

**Tvrtka X našla se u središtu medijske pozornosti zbog nalaza inspekcije koji upućuju na to da je razina sigurnosti u njezinim pogonima/poslovnica ispod propisane razine. Mediji su objavili informaciju i napadaju tvrtku već tri dana zaredom. Iz tvrtke će reagirati:**

- e. zanijekat će krivnju, ustvrditi kako je nalaz inspekcije zasigurno pogrešan te najaviti žalbu i borbu svim pravnim sredstvima;
- f. priznat će krivnju, ali će istovremeno i naći odgovarajuće opravdanje zašto nije bilo moguće napraviti drugačije;
- g. ispričat će se zbog evidentnog propusta i najaviti ispravak nedostataka u najkraćem mogućem roku;
- h. uopće neće komentirati situaciju i potpuno će ignorirati medijske upite i interes medija za ovim slučajem.

**Jedan od direktora tvrtke X je u gledanoj TV emisiji neprimjereno uvrijedio jednu od manjinskih društvenih skupina. Mediji i nevladine udruge snažno kritiziraju tvrtku X koju je taj direktor predstavljao u emisiji. Iz tvrtke će reagirati:**

- e. neće priznati krivnju, ali će najaviti uključivanje posebnog programa pomoći udrugama koje se bore za prava spomenutih manjinskih skupina u svoju strategiju poslovanja;
- f. neće priznati krivnju, ali će najaviti simboličnu donaciju udruzi koja okuplja predstavnike ove manjinske skupine i dalje ignorirati incident;
- g. ispričat će se u ime tvrtke, ograditi se od tih izjava i najaviti pokretanje disciplinskog postupka protiv tog direktora;
- h. pokušat će relativizirati situaciju, primjerice preimenovati spornu izjavu iz „uvredljive“ u manje problematičan termin poput „osebujne“.

**U jednom od pogona/poslovnica tvrtke X došlo je do eksplozije, a četiri djelatnika završila su u bolnici. Iako još nije potvrđeno da je uzrok zastarjela tehnologija i slabi sigurnosni uvjeti, mediji neslužbeno doznaju kako je upravo tvrtka X odgovorna za takvu situaciju. Još se ne zna je li to zaista tako, a službeni uzrok bit će poznat tek nakon 10-tak dana nakon provedene istrage. Iz tvrtke će reagirati:**

- e. izjaviti će kako je tvrtka zabrinuta za zdravlje ozlijeđenih djelatnika, ali neće priznati krivnju ili svoju moguću odgovornost;
- f. reći će kako tvrtka žali zbog incidenta za čiji se uzrok spekulira da je odgovorna, ali neće priznati krivnju;
- g. istaknut će kako su tužni zbog događaja, kako ispituju mogućnost sigurnosnog propusta zbog tehnologije, reći „da se barem ovo nije dogodilo“, ali opet ne priznati krivnju;
- h. ispričat će se te priznati veliku mogućnost da je došlo do greške zbog tehnologije koju tvrtka koristi i tako nastojati što prije zatvoriti priču.

**Tvrtka X je zbog pogreške vlastitog sustava klijente 10 dana ostavila bez ikakve informacije o njihovim narudžbama. Informacije o narudžbama klijenti su dobili tek nakon što su mediji objavili informaciju. Šteta za tvrtku je očita. Iz tvrtke će reagirati:**

- e. najaviti će pokretanje interne istrage i najaviti oštre kazne za odgovorne za propust unutar sustava;
- f. istaknut će žaljenje zbog propusta i najaviti značajna ulaganja u tehnologiju kako se incident više nikad ne bi ponovio;
- g. ispričat će se i najaviti da će svim oštećenim klijentima biti odobren određeni popust na cijenu narudžbi;
- h. priznat će krivnju i najaviti potpunu promjenu tehnologije kako se ovakva situacija ne bi ponovila.

**Tvrtka X je na javnom natječaju dobila unosan posao ispred izravnog konkurenta. Dan nakon objave rezultata u medijima je osvanula priča kako je u proceduri natječaja napravljena pogreška koja je tvrtku X stavila u povlašteni položaj. Konkurenti tvrtke X aktivno medijski rade pritisak kako bi opravdali gubitak posla te za sutra najavljuju konferenciju za novinare na kojoj će objaviti svoja saznanja o nepravilnostima. Pravni tim tvrtke X u međuvremenu je pronašao jasan dokaz kako je s postupkom natječaja ipak bilo sve u redu. Iz tvrtke će:**

- d. istog trenutka kad utvrde da imaju dokaz kako su postupak i rezultati natječaja regularni to će objaviti medijima;
- e. iz tvrtke uopće neće objaviti informaciju i to će javno istaknuti u svojoj komunikaciji s medijima i ostalim javnostima;
- f. dokaz o ispravnosti natječajnog postupka iz tvrtke će objaviti tek nakon što konkurenti na svojoj konferenciji za medije iskritiziraju tvrtku X i instituciju koja je raspisala natječaj te će tako svoje argumente nastojati dokazati pod još većom medijskom pozornošću.

|                   |  |
|-------------------|--|
| Intervju završio: |  |
|-------------------|--|

**Zahvaljujem na Vašem vremenu i odgovorima!**

## ŽIVOTOPIS KANDIDATA

Damir Jugo rođen je u Zagrebu 2. svibnja 1984. godine. Osnovnu i srednju školu završio je u Zagrebu gdje je i diplomirao na studiju novinarstva Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Još za vrijeme studija započeo je karijeru u praksi osnosa s javnošću, prvo u agenciji za odnose s javnošću Hauska & Partner, a potom u Millenium Promociji, danas jednoj od vodećih regionalnih agencija za odnose s javnošću. Bio je angažiran na projektima strateškog i kriznog komuniciranja te provedbi ključnih komunikacijskih projekata za hrvatske i inozemne korporacije, organizacije i institucije iz područja gospodarstva, visokog obrazovanja, politike i nevladinog sektora. Paralelno s radom u praksi razvija i svoju akademsku karijeru. Dugi niz godina predaje na brojnim visokoobrazovnim institucijama u Hrvatskoj i regiji. Uz niz privatnih visokoobrazovnih institucija, na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu više od sedam godina izvodio je nastavu na kolegijima Odsjeka za novinarstvo i odnose s javnošću na preddiplomskim, diplomskim i poslijediplomskim studijima. Na interdisciplinarnom poslijediplomskom znanstvenom studiju „Jezici i kulture u kontaktu“ Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru stekao je titulu magistra znanosti, magistriravši na temu „Primjena strateških odnosa s javnošću u hrvatskim tvrtkama“.

Među rijetkim je hrvatskim autorima koji su objavili knjigu iz područja odnosa s javnošću. Knjiga „Strategije odnosa s javnošću“ u izdanju Profil Knjige i Novelti Milleniuma, prvi je udžbenik o strateškom komuniciranju i strateškim odnosima s javnošću u Hrvatskoj i regiji te obvezna literatura na više visokoobrazovnih institucija u Hrvatskoj i regiji. Autor je niza stručnih i znanstvenih radova iz područja strateškog komuniciranja, odnosa s javnošću, upravljanja imidžem i kriznog komuniciranja. Redovito sudjeluje na znanstvenim konferencijama i stručnim skupovima u Hrvatskoj i inozemstvu. Obnašao je dužnosti člana Upravnog i Nadzornog odbora Hrvatske udruge komunikacijskih agencija (HUKA), član je Nadzornog odbora Hrvatskog komunikacijskog društva (HKD) te dugogodišnji član Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) i Hrvatskog politološkog društva (HPD).

Od svibnja 2013. godine dekan je najmlađe visokoobrazovne institucije u Republici Hrvatskoj, Edward Bernays Visoke škole za komunikacijski menadžment.