

# Krizno komuniciranje nakon terorističkih napada: slučajevi Norveške i Novog Zelanda

---

Lacković, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:470923>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**IVANA LACKOVIĆ**

**KRIZNO KOMUNICIRANJE NAKON TERORISTIČKIH**  
**NAPADA: SLUČAJEVI NORVEŠKE I NOVOG ZELANDA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2019. godina**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**KRIZNO KOMUNICIRANJE NAKON TERORISTIČKIH**  
**NAPADA: SLUČAJEVI NORVEŠKE I NOVOG ZELANDA**

**Mentor:**

**Stjepan Lacković, mag. pol., pred.**

**Apsolventica:**

**Ivana Lacković**

**Naziv kolegija:**

**Odnosi s javnošću**

**JMBAG studenta:**

**0234039261**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT.....	2
1. UVOD.....	3
1.1. PREDMET I CILJ RADA.....	3
1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA.....	3
1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA.....	4
2. POJMOVNO ODREĐENJE ODNOSA S JAVNOŠĆU.....	5
2.1. Razvoj odnosa s javnošću.....	5
2.2. Definijski okvir odnosa s javnošću.....	6
2.3. Značajke odnosa s javnošću.....	9
2.4. Vrste odnosa s javnošću.....	11
2.5. Odnosi s javnošću u realnom ili privatnom sektoru.....	16
3. KRIZNO KOMUNICIRANJE U JAVNOM SEKTORU.....	18
3.1. Definiranje i obilježja krize i kriznog komuniciranja.....	18
3.2. Vrste i stupnjevi kriza.....	21
3.3. Vrste kriznog komuniciranja.....	25
3.4. Proces upravljanja krizom i komuniciranje u krizi.....	29
4. STUDIJA SLUČAJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU NORVEŠKE I NOVOG ZELANDA.....	32
4.1. Norveška studija slučaja.....	32
4.2. Novi Zeland studija slučaja.....	38
5. ZAKLJUČAK.....	45
7. POPIS LITERATURE.....	48
7.1. LITERATURA.....	48
7.2. INTERNETSKI IZVORI.....	49
8. POPIS SLIKA I TABLICA.....	53
9. ŽIVOTOPIS.....	54

## SAŽETAK

Definicijski okvir odnosa s javnošću odnosi se na proces upravljanja komuniciranjem organizacije s njenom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa. Krizno komuniciranje može se smatrati komuniciranjem kojim će se „umiriti“ javnost kod već nastale krize ili komuniciranje kojim će se upozoriti javnost kod dolazeće krize. Glavne karakteristike krize su iznenadnost, nesigurnost i vremenski tjesnac. Iako su poznate komunikacijske strategije komuniciranja u krizi, odabir one koja će biti primjerena i izvodljiva u praksi je teži odabir. Strateški način razmišljanja u krizi vrlo je važan dio krizne komunikacije. Temeljni cilj je nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća, a važno je i da poduzeće iskoristi priliku za povlačenje medijske pozornosti, kako bi javnostima objasnilo svoju viziju, namjeru te poslovanje.

Tema diplomskog rada je krizno komuniciranje nakon terorističkih napada na primjeru slučajeva Norveške i Novog Zelanda. Cilj rada je kroz teorijski okvir objasniti osnovne pojmove, odnosno teorijski odrediti definicijski okvir, značajke i obilježja, vrste i procese odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja, nakon čega je cilj kroz studiju slučaja analizirati krizno komuniciranje na primjerima terorističkih napada u Norveškoj i na Novom Zelandu.

**Ključne riječi: krizno komuniciranje, kriza, odnosi s javnošću.**

## **ABSTRACT**

The definition of public relations refers to the process of communication management of the organization with its internal and external public, with the aim of achieving mutual understanding, building social responsibility and achieving common interests. Crisis communication can be considered as a communication that will "calm" the public in an emerging crisis or communication that will alert the public to the upcoming crisis. The main characteristics of the crisis are surprise, insecurity and time strain. Although communication strategies in communication are in crisis, the choice of what is appropriate and feasible in practice is a tougher choice. A strategic way of thinking in crisis is a very important part of crisis communication. The overriding goal is to oversee the threats to corporate reputation, and it is also important for the company to take advantage of the opportunity to withdraw media attention to publicize its vision, intent and business.

The topic of graduate work is crisis communication after terrorist attacks on the example of cases in Norway and New Zealand. The aim of the paper is to explain the theoretical framework, theoretical definition of the definition framework, characteristics and features, types and processes of public relations and crisis communication, through the theoretical framework, after which the aim is to analyze crisis communication on examples of terrorist attacks in Norway and New Zealand.

**Key Words: crisis communication, crisis, public relations.**

## **1. UVOD**

### **1.1. PREDMET I CILJ RADA**

Tema diplomskog rada je krizno komuniciranje nakon terorističkih napada na primjeru slučajeva Norveške i Novog Zelanda. Predmet diplomskog rada je krizno komuniciranje, koji se objašnjava kroz teoretski dio rada i kroz analitički dio rada.

Cilj diplomskog rada je prikazati:

- Značajke i obilježja odnosa s javnošću
- Temeljne odrednice kriznog komuniciranja
- Studiju slučaja kriznog komuniciranja na primjeru Norveške i Novog Zelanda.

Cilj rada je kroz teorijski okvir objasniti osnovne pojmove, odnosno teorijski odrediti definicijski okvir, značajke i obilježja, vrste i procese odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja, nakon čega je cilj kroz studiju slučaja analizirati krizno komuniciranje na primjerima terorističkih napada u Norveškoj i na Novom Zelandu.

### **1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA**

Izrada rada temelji se na prikupljanju i analizi primarnih i sekundarnih izvora podataka. Sekundarni izvori podataka u ovom radu su brojne stručne knjige, publikacije, stručni radovi domaćih i stranih autora te časopisi na zadanu temu. Korištena je literatura i u elektroničkom i u tiskanom obliku. Korišteni su i internet izvori koji sadržavaju relevantne informacije. Sva korištena literatura nalazi se u dijelu rada predviđenim za to.

Primarni izvori podataka dobiveni su korištenjem online i javno dostupnih članaka objavljenih putem brojnih domaćih i svjetskih medija.

Sva korištena literatura navedena je na kraju rada.

### **1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA**

Rad se sastoji od pet međusobno povezanih cjelina. Prvi dio rada je uvod, koji donosi predmet i cilj rada, metodologiju izrade te sadržaj i strukturu rada.

U drugoj cjelini, pod nazivom „Pojmovno određenje odnosa s javnošću“ razmatraju se razvoj i definicijski okvir, te značajke i vrste odnosa s javnošću, te naposljetku poglavlja razmatraju se odnosi s javnošću u poslovanju poduzeća.

Treći dio rada „Krizno komuniciranje u javnom sektoru“ objašnjava definicijski okvir i obilježja krize i kriznog komuniciranja, vrste i stupnjeve krize i kriznog komuniciranja. Zadnji dio poglavlja razmatra proces upravljanja krizom i komuniciranje u kriznim situacijama.

Četvrti, središnji dio rada, „Studija slučaja kriznog komuniciranja na primjeru Norveške i Novog Zelanda“ predstavlja analitički dio rada u kojem se na primjerima terorističkih napada u Norveškoj i na Novom Zelandu analizira krizno komuniciranje.

Na samom kraju ovoga rada izvodi se zaključak, donesen temeljem pisanog dijela rada i korištene literature.



## 2. POJMOVNO ODREĐENJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Središnja pitanja na koja ovo poglavlje želi dati odgovor odnose se na pojmovno određenje odnosa s javnošću. Prvi dio poglavlja upoznaje nas s razvojem odnosa s javnošću, nakon čega se u nastavku objašnjavaju definicijski okvir i obilježja, značajke, te naposljetku vrste odnosa s javnošću. Zadnji dio poglavlja uvodi nas u odnose s javnošću u poslovnom svijetu.

### 2.1. Razvoj odnosa s javnošću

Još u davna vremena, vladari Sumerana, Asiraca, Perzijanaca i Egipćana su koristili pjesme i ostale pisane forme kako bi promovirali svoje stavove i uvjerali u politici, dok se u Rimskom carstvu snaga odnosa s javnošću ogledala u izrazima *vox populi*, *vox Dei* ("glas naroda je glas Boga") i *res publicae* ("javni poslovi").“ (Tomić, 2008, str. 15.). U srednjem vijeku Katolička crkva prvi put spominje riječ „propaganda“, šireći nova znanja u novim formama, kao što su to u 15. vijeku bili prevodi Biblije s latinskog na druge jezike. Procvat komunikacije i odnosa s javnošću bio je nakon Francuske revolucije koja je narodu omogućila da izrazi svoje mišljenje u pogledu vlasti, pa se ta ista vlast morala znatno više truditi da dobije naklonost javnosti.

„Zahvaljujući napretku ostvarenom u vrijeme Prvoga svjetskog rata odnosi s javnostima se brzo šire. Pojavljuju se u državnim ustanovama, crkvama, socijalnim službama, pokretima radništva i društvenim pokretima.“ (Tench i Yeomans, 2009, str. 10.) Isti autori navode kako su prvi tečajevi iz odnosa s javnostima u SAD-u na sveučilišnoj razini započeli 1920. godine. Prvi tečaj na Sveučilištu u New Yorku vodio je Eduard Bernays. Drugi svjetski rat je donio još radikalnije promjene u odnosima s javnostima. U promjenama je prednjačila država sa moćnim organiziranim informacijskim kampanjama, odnosno s organiziranim Uredom za ratno informiranje. Ured za ratno informiranje po mišljenju znanstvenika je bio preteča Informacijske agencije Sjedinjenih Američkih Država. (Tench i Yeomans, 2009, str. 10.)

„Davne 1923. godine u Sjedinjenim Američkim Državama je pokrenut prvi tečaj odnosa s javnostima, a na sveučilišnoj razini prihvaćen 1975. godine. U Drugom svjetskom ratu komuniciranje se afirmiralo kao glavni instrument odnosa s javnostima u raznim oblicima: komuniciranje odnosa s javnostima, komuniciranje javnih službi, komuniciranje o određenim temama i institucionalno komuniciranje.“ (Tench i Yeomans, 2009, str. 10.).

Iz navedene kronologije odnosa s javnosti, vidljivo je kako se javljaju u svim aspektima društvenih djelovanja, od gospodarskih do političkih aktivnosti, te da su oduvijek bili važan aspekt odnosa između društva i pojedinca.

„Velika gospodarska kriza je važna prekretnica u razvoju odnosa s javnostima, a Franklin D. Roosevelt bitke je dobivao preko novinskih naslovnica. Iz svega ovoga možemo zaključiti da je povijest odnosa s javnostima usko povezana s poviješću Sjedinjenih Američkih Država.“ (Tench i Yeomans, 2009, str. 10.) Godine 1947. osnovano je Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA – Public „Relations Society of America), a 1955. godine i Međunarodno udruženje za odnose s javnošću (IPRA – The International Public Relations Association). Nacionalne asocijacije niču na svim kontinentima a u Europi je 1959. godine osnovana Europska konfederacija za odnose s javnošću – CERP (Confederation Europeenne des Relations Publique). Ove organizacije bile su temelj razvoja brojnih organizacija za odnose s javnošću diljem svijeta, ali i poticaj za izučavanje i naobrazbu stručnjaka u odnosima s javnošću.“ (Tomić, 2008, str. 20.).

Potreba za razvojem dobre slike o sebi ili svojim djelima bila je još od ranih civilizacija tema brojnih vladara, na kraju krajeva brojne legende i predaje koje se danas smatraju čak djelomičnom povijesnom istinom ili dogmom, nisu ništa drugo nego teorije nastale na modelu odnosa s javnošću.

## **2.2. Definijski okvir odnosa s javnošću**

„Odnosi s javnošću ili vrlo često korištena kratica PR (public relations na engleskom jeziku) smatraju se relativno novom disciplinom iako se o ugledu i reputaciji pojedinca

ili organizacije brine oduvijek.“ (Tomić, 2008, str. 20.). Danas se na odnose s javnošću vrlo brižno pazi i iako su prije nekoliko godina odnosi s javnošću vrlo često povezivani samo s poduzećima, danas gotovo sve institucije, profitne ili neprofitne, imaju osobe koje paze na ugled poduzeća u javnosti. Dakle, odnosi s javnošću više nisu rezervirani samo za poduzeća.

„Odnosi s javnošću proces su upravljanja komuniciranjem organizacije s njenom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.“ (Tomić, 2008, str. 20.)

Odnosi s javnošću obuhvaćaju aktivnosti koje provode poslovni subjekti kako bi se izgradili i zadržali dobri odnosi s javnosti. „Te se aktivnosti svode na komunikacijske aktivnosti kojima se izvještava javnost o djelovanju, rezultatima, odnosima prema očuvanju okoliša, zaštiti potrošača te povećanju kvalitete proizvoda. Odnosi s javnošću su planirana promocijska aktivnost s temeljnim ciljem stvaranja pozitivnog ili smanjivanja negativnog imidža.“ (Grbac, 2010, str. 216.)

„Odnosi s javnošću se definiraju kao oblik komuniciranja koji pomoću publiciteta i drugih neplaćenih oblika promocije i informiranja utječu na osjećaje, mišljenje ili vjerovanja o poslovnom subjektu, njegovim proizvodima, vrijednostima proizvoda i aktivnostima koje se provode vezano za potrošače, potencijalne potrošače i dioničare.“ (Cutlip, Center i Broom, 2003, str. 268.).

Njemačko društvo za odnose s javnošću, Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG), „odnose s javnošću definira kao svjesno, planirano i trajno nastojanje u odnosu povjerenja između poduzeća, institucija ili osoba i njihove okoline.“ (Milas, 2012, str. 56-65.)

Sve navedene definicijske oblike odnosa s javnošću možemo sumirati kao oblik komuniciranja s javnosti putem komunikacijskih alata kako bi im se prenijela poruka koja ima za svrhu održati dobre odnose s javnosti.

„Korisno je aktivnostima odnosa s javnošću upoznati javnost o promjenama, bilo da se radi o promjenama vlasništva, reorganizaciji, prodaji dijela poslovnog subjekta i ulaska na nova tržišta.“ (Milas, 2012, str. 56-65.)

Odnosi s javnošću igraju važnu ulogu kod lansiranja novog proizvoda na tržište, bilo da se radi o lansiranju proizvoda na tržište poslovne potrošnje ili tržište krajnje potrošnje. S obzirom na širok pojas djelovanja odnosa s javnošću, teoretičari su specificirali osnovne funkcije odnosa s javnošću.

Odnose s javnošću se još može shvatiti kao upravljanje podsustavom i navode pet funkcija. Prema njima funkcije su: (Milas, 2012, str. 56-65.)

- podupiranje prodaje promocijom proizvoda i drugim uslužnim djelatnostima,
- podupiranje personalne uprave komunikacijskim aktivnostima prema zaposlenicima,
- podupiranje odjela i razvoj planiranja unošenjem društvenih kretanja i prenošenjem interesa poduzeća u javnosti,
- podupiranje proizvodnog sustava,
- podupiranje uprave poduzeća u planiranju i provođenju komunikacijskih aktivnosti.

Model faza uspostavljanja, odnosno razvitka odnosa u komunikaciji, uspostavio je Knapp 1978. godine. Prema tom modelu odnosi se razvijaju u pet faza:

- inicijativa ili poticaj,
- eksperimentiranje,
- pojačavanje,
- integracija,
- vezivanje.

Navedene faze nisu obvezne za svaki komunikacijski odnos. Faza inicijative ili poticaj sastoji se od neobaveznih primjedbi, nakon koje slijedi faza eksperimentiranja u kojoj se otkrivaju informacije. Faza pojačavanja, odnosno intenzifikacije uključuje dublje ulaženje u partnerovu osobnost i intimne obavijesti više nisu tajna. Integracija stvara

osjećaj povezanosti – to smo sada "mi", dok se faza vezivanja često sastoji i od formalnog rituala kojim se utvrđuje formalni karakter odnosa. Ukoliko postoje razlike u pogledima i stavovima među partnerima o naravi njihova odnosa, odnosno ukoliko te razlike postanu prejake, moguće je da dođe do propadanja ili odumiranja odnosa. Za što kvalitetnije oblikovanje komunikacijskih poruka prije svega potrebna je sposobnost da se uspješno poredaju simboli koji će prenijeti pravu poruku.

### **2.3. Značajke odnosa s javnošću**

Osnovna značajka odnosa s javnošću je održavanje neplaćene komunikacije s javnosti, odnosno poruka koja se prenosi javnosti putem medijskih kanala je besplatna. Kada se misli na neplaćenu komunikaciju onda se misli na to da odnosi s javnošću ne koriste oglašavačke prostore kako bi nešto iskomunicirala s javnosti. No, to ne znači da se su odnosi s javnošću besplatni, već upravo suprotno. Novinske konferencije često mogu biti skuplje od samog oglasa koji bi se koristio, jer je za organizaciju novinske konferencije između ostalog, potrebno unajmiti prostor za održavanje konferencije, pripremiti eventualne materijale za medije i slično. Ukoliko se radi o određenom predstavljanju takve novinske konferencije često mogu imati i neke popratne sadržaje kao što su kokteli i slično.

Izgraditi svijest o proizvodu je posebice važno kod proizvoda koje se tek pojavljuju na tržištu ili kod proizvoda koji se ponovo lansiraju na tržište. Odnosi s javnošću ovom slučaju imaju ulogu izgrađivanja svijesti o novom proizvodu i zadobivanje pažnje kupaca plasirajući vijesti kroz različite medije te organiziranje posebnih događaja za promoviranje proizvoda. (Tomić, 2008, str. 12.) Prilikom spominjanja proizvoda ili usluge u medijima, u javnosti se stvara interes za taj proizvod ili uslugu, što pomaže organizacijama da zainteresiraju potencijalne kupce o novom proizvodu ili usluzi. Na taj način daje se do znanja da postoji novi proizvod i stvarate interes kod kupaca da ga isprobaju.

Pružanje informacija je vrlo važna funkcija odnosa s javnošću koja podrazumijeva pružanje dodatnih informacija kupcima putem članaka, promotivnih materijala, web stranica i biltena. Danas je vrlo važno da se javnosti daju iscrpne informacije o

proizvodu, uslugama, organizaciji i da se javnost na vrijeme informira o novostima i promjenama.

Poticanje potražnje je pozitivan članak o proizvodu/usluzi u novinama, na televiziji ili internetu samo što će dodatno potaknuti kupce da se zainteresiraju za proizvod ili uslugu. Učvršćivanje marke je u mnogim poduzećima i organizacijama funkcija odnosa s javnošću stvaranjem i zadržavanjem pozitivnih odnosa s ciljanom javnošću.

Izgrađivanje pozitivnog ugleda u javnosti danas je vrlo važno, jer pozitivan ugled doprinosi dobrom poslovanju poduzeća. Kupci svoju odluku o kupnji proizvoda vrlo često baziraju na tome i kakav je ugled poduzeća, čiji proizvod žele kupiti, u javnosti. Pozitivnim odnosima s javnošću može se kod kupaca stvoriti i imidž poduzeća s vrlo poželjnim proizvodima, proizvodima koji se danas moraju imati kao što je to slučaj s Appleom i njihovim proizvodima koji, iako skupi, imaju ugled proizvoda koji se moraju imati.

No, unatoč svim navedenim aspektima važnosti odnosa s javnošću rijetka su poduzeća i institucije koje imaju kvalitetno razvijene odnose s javnošću. Prema istraživanjima, odnosi s javnošću u našoj poslovnoj praksi potpuno su nerazvijeni. Osnovni cilj odnosa s javnošću je djelovanje na pojedine segmente unutarnje i vanjske javnosti, okruženje poduzeća radi stvaranja željene slike, predodžbe, dojma o poduzeću i njezinim aktivnostima.

Roger Haywood odnose s javnošću definira kao „vještinu projiciranja „ličnosti“ (identiteta) organizacije“, odnosno kao „dvosmjernu komunikaciju između organizacije i auditorija“. (Sudar i Keller, 1991, str. 323.). Od drugih djelatnosti promocije, odnosi s javnošću razlikuju se prije svega:

- ciljnom skupinom na koju djeluju (upućeni su javnosti, a ne tržištu)
- ciljevima (primarni cilj je formiranje mišljenja i stavova, a ne ponašanja)
- sredstvima

„Imidž je cjelovita psihološka struktura, što nastaje tijekom vremena, dok odnosi s javnošću moraju imati, kao osnovni preduvjet uspjeha, svoje jasno definirane stručne ciljeve i zadatke.“ (Sudar i Keller, 1991, str. 323.). Sama definicija poduzeća koja je

sadržana u odgovorima na pitanja što jesmo i što želimo biti u očima javnosti, predstavlja sadržaj kojim odnosi s javnošću komuniciraju.

Svaki stručnjak u odnosima s javnošću mora paziti na tzv. « Sedam smrtnih grijeha» koji ugrožavaju napredak u integriranju funkcije, a to su: (Peša, 2002, str. 25-36.).

- nerealna obećanja: preuzimanje zadatka za koji znaju da ga ne mogu izvršiti,
- pretjerana reklama: pretjerano hvaljenje sposobnosti i stručnosti,
- podmetanje usluga: kad se najavi da će posao raditiiskusni stručnjaci a zapravo ga obavljaju pripravnici,
- davanje prednosti financijskim interesima vlastite tvrtke nad interesima klijenta,
- prebrzo rješavanje problema: kratkovidni odgovori na složene probleme koji zahtijevaju dugoročne sankcije,
- tretiranje odnosa s javnošću kao obične potporne funkcije koja provodi strategije što su je razradili najviši linijski voditelji,
- kršenje etničkih standarda, čime se narušava ugled odnosa s javnošću.

Temeljem navedenih preporuka, i sam razvoj imidža tj. Slike koja se želi stvoriti u očima organizacije ili pojedince ne smije izlaziti iz okvira temeljnih moralnih vrijednosti i dobrog ukusa. Glavni saveznici odnosa s javnošću su mediji, oni pomažu pojedincima i organizacijama u kreiranju slike o njima.

Važan aspekt utjecaja medija jest vjerodostojnost komunikatora. Opće je poznato da javnost ima povjerenja u medije, ako ne u sve onda u one koja ona smatra relevantnima. „Kolika je snaga utjecaja medija na javnost najbolje govori primjer istraživanja Hovalanda i Weiss-a o tome koliko mediji imaju utjecaja na percepciju javnosti.“ (Kuncziak, 2006, str. 122.). Spomenuto istraživanje je pokazalo da se stavovi više i značajnije mijenjaju pod utjecajem medija nego bez njih. Novinski tekstovi koliko god se ponekada čine ilustrativni češće su propitivani i usvajani od javnosti nego neki drugi oblici poruka.

#### **2.4. Vrste odnosa s javnošću**

Odnosi s javnošću u svojem djelovanju dijele se na sljedeće procese i odnose s dionicima te se na taj način može najbolje shvatiti njihova osnova djelovanja i postojanja. Te zadaće – oblici odnosa s javnošću dijele se na: (Tomić, 2008, str. 19.)

- odnosi s medijima,
- odnosi s tržištem,
- odnosi s ulagačima i dioničarima,
- odnosi s poslovnom javnosti,
- odnosi s javnim institucijama,
- odnosi s internom javnošću,
- krizno komuniciranje te
- savjetodavno komuniciranje sa svim dionicima organizacije.

Odnosi s medijima su prva asocijacija kada se spomenu odnosi s javnošću. Putem njih se kreira javno mišljenje, mediji informiraju poslovne partnere, klijente ili glasače te tako pridonose stvaranju imidža u javnosti. Iako su odnosi s javnošću možda najvažniji i najčešće korišten oblik komunikacije, to nije jedini oblik odnosa s javnošću.

Mediji su najjavniji i najvidljiviji aspekt prakse odnosa s javnošću. Mediji su posebno atraktivni za odnose s javnošću jer dopiru do velikog broja interesno-utjecajnih skupina kao što su potrošači, poslovni partneri, glasači i sl. U komunikaciji s medijima agenti za odnose s javnošću koriste vrlo različite tehnike, a to su: priopćenja za javnost, vijesti, izjave, konferencije za novinare, brifinzi s novinarima, događaji i drugo. Da bi odnosi s medijima bili djelotvorni nužno je da s medijima djelovati kao servis za medije: odgovarati na pitanja, uzvraćati telefonske pozive, osiguravati informacije i slično. Potrebno je prihvatiti činjenicu da su mediji neovisni što znači da agenti za odnose s javnošću ne smiju nuditi novac, niti tražiti autorizaciju. I možda najvažnije je da agenti za odnos s javnošću budu medijima dostupni i kada su vijesti loše.

Temeljni preduvjet za stvaranje dobrih odnosa s medijima jest kvalitetna adrema ili medijska lista, koja sadrži imena svih relevantnih medija i novinara koji prate određeno područje.“ Uz to je važno imati pripremljene temeljne informacije o instituciji koju



zastupate, njezinim projektima, planovima, kako bi novinari u svakoj prigodi bili kvalitetno informirani o subjektu o kojem izvještavaju.“ (Kotler i Keller, 2008, str. 594.).

Stručnjaci za odnose s javnošću (dalje: PR stručnjaci) brinu i o edukaciji i pripremi svojih pretpostavljenih kad su u pitanju njihovi mediji i drugi javni nastupi.

„Svaka tvrtka pa i politička institucija ovisi o svome tržištu, odnosno onima koji kupuju njihove proizvode i usluge ili onima od kojih očekuju glas na izborima. Kako bismo doznali što uistinu od nas očekuje naše tržište, nužno je provoditi razna istraživanja, te kontinuirano pratiti kretanja na tržištu. Tek tako ćemo pridonijeti uspješnoj realizaciji poslovnih planova i zadovoljavanju potreba tržišta.“ (Kotler i Keller, 2008, str. 594.).

Tržište podrazumijeva potrošače (kupce i potencijalne kupce) te osobe koje vas podupiru (ako se radi o osobi, a ne o organizaciji). Cilj svake organizacije je stvaranje dugoročnih odnosa sa svojim potrošačima jednom kada zadobiju njihovo povjerenje. A da bi odnosi s potrošačima bili pozitivni i dugoročni vrlo je važno s njima komunicirati na odgovarajući način gdje do izražaja dolaze odnosi s javnošću. „Osluškivanje njihovih želja, potreba, interesa te praćenje što oni misle i govore o organizaciji aktivnosti su kojima unaprjeđujete svoj odnos s tržištem, ali i smanjujete rizike u poslovanju. No, da bi organizacija kvalitetno komunicirala sa svojim tržištem nužno je da si postavi pitanja: Kome se sve trebamo obratiti?, Kako do njih možemo doći?, Što ih zanima?“ (Kotler i Keller, 2008, str. 596.).

Odnosi s ulagačima i dioničarima trude se povećati vrijednost neke tvrtke, učvrstiti povjerenje dioničara i učiniti tvrtku ili njezine dionice atraktivnima za ulagače. Povećanje odnosa s javnošću u ovom segmentu je i praćenje trendova na tržištu, stalno informiranje financijske javnosti, savjetovanje menadžera te dostavljanje financijskih podataka na zahtjev. Ova vrsta odnosa s javnošću naziva se još i financijski odnosi s javnošću zato što se bave prenošenjem strategija tvrtki dioničarima, analitičarima, financijskom tisku i sl. Važnost dobrog komuniciranja s financijskim zajednicama omogućava stvaranje dobre financijske reputacije, a dobra financijska reputacija doprinosi reputaciji neke organizacije.

Financijski odnosi s javnošću nastoje povećati vrijednost neke tvrtke, učvrstiti povjerenje dioničara, učiniti tvrtku ili njezine dionice atraktivnim za ulaganje. „Koliko je ovakav oblik odnosa s javnošću važan pokazuje i jedan primjer iz 1995. godine. Naime, Brunswick (agencija za financijske odnose s javnošću) je te godine bila prvo poduzeće koje je dobilo milijun funti za jednu uslugu.“ (Kotler i Keller, 2008, str. 597.).

Poduzeća i organizacije se ne mogu razvijati na tržištu ukoliko trajno ne prate trendove u svojoj struci i ne održavaju kvalitetne odnose s tzv. stručnom javnosti. Sudjelovanje na stručnim seminarima, angažman stručnjaka u pojedinim projektima, njihovo informiranje i sl. Odnosi s poslovnom javnošću su poslovni kontakti, te slični poslovni projekti iziskuju kvalitetnu prezentaciju tvrtke i vrhunsko poznavanje komunikacijskih vještina. (Tomić, 2008, str. 18.).

Odnosi s javnošću među poduzećima/organizacijama podrazumijevaju komunikaciju među poslovnim partnerima. (Kotler i Keller, 2008, str. 597.). Ovaj oblik odnosa s javnošću bazira se na tome da postoje poduzeća koja ne prodaju potrošačima, nego drugim poduzećima. Kako bi organizacija uspostavila poslovne kontakte, privukla ulagače, razvila i zadržala strateška partnerstva potrebna joj je kvalitetna prezentacija tvrtke i odlične komunikacijske vještine. Upravo tu ključnu ulogu imaju odnosi s javnošću.

Gotovo svaka organizacija u svome djelovanju ovisi o javnim institucijama, koje daju dozvole za rad, izglasavaju zakone, donose procedure, reguliraju kretanja na tržištu. „Aktivnosti na ovom području odnose se na praćenje relevantnih političkih, zakonskih i dr. ključnih pitanja. Lobiranje specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha uspostavljanje i održavanje odnosa s državnom vlasti, poglavito s ciljem utjecanja na donošenje zakona i propisa.“ (Tomić, 2008, str. 19.).

Lobisti moraju razumjeti procese donošenja zakona, poznavati funkcioniranje državnog aparata, te pojedine vladine dužnosnike, saborske zastupnike i druge utjecajne osobe. Oni tehnikom komuniciranja i uvjeravanja nastoje promijeniti stajališta donositelja odluka, odnosno uvjeriti ih u „ispravnost“ neke odluke. Izvršiti dodatni pritisak na one koji ovise o njihovim glasovima. Interno komuniciranje podrazumijeva sve aktivnosti odnosa s javnošću s ciljem informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije. „Nekada

se to radilo na oglasnim pločama i radnim sastancima a danas internetom, stručnim seminarima, brifinzima. Djelatnici organizacije su najvažniji nositelji njezina imidža u javnosti. Stoga ukoliko nisu informirani, educirani i motivirani da ju kvalitetno predstavljaju u javnosti.“ (Tomić, 2008, str. 19.).

Vrlo važan oblik odnosa s javnošću je krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima jer kriza dolazi iznenada i može ugroziti ugled organizacije, no dobro pripremljeno krizno komuniciranje omogućava tvrtki uspješno prevladavanje krize. Kriza je neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na različite načine. Krizni odnosi s javnošću podrazumijevaju suočavanje organizacije s krizom i način na koji će organizacija komunicirati sa svojim dioničarima, ulagačima, potrošačima, poslovnim partnerima u uvjetima krize, odnosno „krizna komunikacija se odnosi na funkcioniranje organizacije i institucije u kriznim periodima i ulogu PR odjela. Način na koji će neka organizacija djelovati u uvjetima krize ključna je za njen opstanak. U današnjem suvremenom svijetu informacije se šire vrlo brzo i više nema događaja koji se dogodio samo na jednom području.

Savjetovanje u odnosu s javnošću preuzimaju najiskusniji stručnjaci u odnosima s javnošću. Trebali bi biti kvalitetno informirani i imati korisne kontakte te golemo znanje i iskustvo. Savjetnici pripremaju one koji javno istupaju i za neverbalni nastup, koji je iznimno važan za cjelokupni dojam, posebice na TV-u. Upravljanje temama podrazumijeva proaktivni proces predviđanja, identificiranja, ocjenjivanja i odgovaranja na javna pitanja. Stručnjaci za odnose s javnošću koji se bave upravljanjem temama moraju rano identificirati teme koje imaju potencijalni učinak na organizaciju te iznaći strateški odgovor kojim se nastoje ublažiti ili pozitivno iskoristiti njihove posljedice. Na kraju stručnjaci za odnose s javnošću kreiraju događanje i brinu se o njima kako bi ti događaji dodatno ojačali imidž organizacije ili poduzeća u javnosti. (Skoko, 2004, str. 92-101.).

Kako je već navedeno kroz samu definiciju odnosa s javnošću, primarni zadatak odnosa s javnošću je izvještavanje i komuniciranje s unutarnjom i vanjskom javnosti. Kako bi se što bolje shvatile značajke odnosa s javnosti u krizi treba razumjeti kako javnost reagira na krizu. Iz tih reakcija proizlazi i značaj odnosa s javnošću u kriznoj komunikaciji.

## 2.5. Odnosi s javnošću u realnom ili privatnom sektoru

Zapadni teoretičari ekonomije tvrde da se današnja poduzeća sve manje razlikuju prema proizvodima i uslugama, a sve više prema poslovnoj filozofiji, nastupu na tržištu i kvaliteti ljudi, a u tom segmentu nije presudno tehničko znanje nego tzv. *soft skills*. Glavna vrijednost svakog poduzeća su njezini djelatnici koji kreiraju i vode sve poslovne procese. U odnosu menadžmenta prema njima i u njihovoj međusobnoj suradnji leži tajna uspjeha tvrtke kao i tržišna snaga poduzeća (Skoko, 2006, str. 132.).

U svakoj organizaciji, kao i u svakom društvu, komunikacija je osnovni proces. Komunikacija je istodobno nužnost i umjetnost jer se na njezinim dosezima temelji poslovni, ali i privatni uspjeh. Naša svakodnevica baš kao i svaka druga djelatnost više ne ovisi o našim kvalifikacijama, već o umijeću komuniciranja. Komunikacija je jedno od bitnih obilježja svakog čovjeka i svake tvrtke. Loše komunikacijske sposobnosti vrlo brzo dolaze na vidjelo i imaju negativne posljedice, te bez kvalitetnih komunikacijskih vještina, neovisno o svim ostalim sposobnostima i talentima, ni čovjek ni organizacija ne mogu zauzeti primjereno mjesto na tržištu.

Znanstvena istraživanja su dokazala kako uspjeh u gospodarstvu, politici i drugim područjima života i rada prvenstveno ovise upravo o ovoj vrsti vještine. Stoga je razvoj uspješne komunikacije jedna od najvećih potreba modernog menadžera. Temeljna ekonomska i menadžerska znanja se podrazumijevaju, ali ona u današnjem poslovanja nisu dovoljna bez izvrsnih vještina komuniciranja i psiholoških vještina (Wagenheim, & Rodd, 2010, str. 83-95.).

Uspjeh poduzeća se više ne mjeri po njegovom prometu, dobiti ili profitu, već po ugledu u društvu (Schuler, 2004, str. 37-53.). Tvrtke s većim ugledom lakše dolaze do financijske potpore, jednostavnije dobivaju naklonost klijenata, poslovnih partnera pa i novinara, a i u kriznim situacijama javnost je sklonija onim organizacijama koje imaju veći ugled u društvu. Jasno je da to povećava i njezinu konačnu vrijednost, odnosno vrijednost njezinih dionica. Ugled nije nešto što se može steći preko noći. On se gradi godinama, a može se srušiti preko noći. Moderni menadžeri posvećuju mnogo pažnje upravo tom dijelu poslovanja – izgradnji pozitivnog *imagea* i ugleda.

---

U poduzećima je za taj dio poslovanja zadužen odjel koji se bavi komuniciranjem s unutarnjim i vanjskim javnostima, a naziva se „odnosi s javnošću“. Svaka od javnosti poduzeća ima svoje želje, potrebe i očekivanja, a dobro poduzeće ih treba prepoznati i uspješno odgovoriti na njih. Da bi javnosti poduzeće percipirale pozitivno, ono ne može misliti isključivo na vlastiti profit i dobit, već mora pokazati da misli i na opće dobro. Ugled se stječe upornim i dugogodišnjim kvalitetnim angažmanom i djelovanjem poduzeća i njegovog vodstva u društvu, izvrsnim poslovnim rezultatima, kvalitetnim nastupima menadžera poduzeća u javnosti i poslovnim krugovima, kvalitetnim komuniciranjem s vlastitim djelatnicima te na temelju njihovog zadovoljstva, sposobnosti i ljubaznosti, odnosno osobina koje projiciraju prema van. Ugledu također pridonose i kreativne i kvalitetne promotivne aktivnosti. Sve ove komponente poslovanja sačinjavaju mozaik koji pridonosi pozitivnom ugledu poduzeća (Gibson, Gonzales & Castanon, 2006, str. 15-18.).

### 3. KRIZNO KOMUNICIRANJE U JAVNOM SEKTORU

Treće poglavlje objašnjava definicijski okvir i obilježja krize i kriznog komuniciranja, vrste i stupnjeve krize i kriznog komuniciranja. Zadnji dio poglavlja razmatra proces upravljanja krizom i komuniciranje u kriznim situacijama.

#### 3.1. Definiranje i obilježja krize i kriznog komuniciranja

Kriza nije nešto što se događa drugome, i nije nešto što se događa samo ponekad. Na žalost male krize u poslovanju mogu biti svakodnevnica, no te krize nemaju značaj za širi krug ljudi pa često prolaze nezamijećeno. Što nije dobro, jer svaka mala kriza može biti upozorenje za veliku krizu. (Bedenik Osmanagić, 2003, str. 12.).

Riječ kriza proizlazi iz grčke riječi „*krisis*“, što znači odluka, a sama bit krize je upravo određeni trenutak u kojemu treba donijeti odluku koja će voditi ka pozitivnom ili negativnom ishodu. Anić navodi da kriza označava prolazno teško stanje poslije kojeg se očekuje rješenje ili propast. (Anić, 2004, str. 454.).

Danas postoji mnogo prihvaćenih definicija krize. Tako jedna definicija kaže da je „Krizna poseban, neočekivan događaj koji potencijalno može ugroziti imidž poduzeća, njegovu dobit kao i materijalne resurse i odnose unutar, ali i izvan poduzeća.“ (Kim i Dutta, 2009., str.146), dok druga definicija kaže da je „Krizna točka preokreta, ona nije nužno opterećena nepopravljivom negativnošću, nego je karakterizirana određenim stupnjem rizika i nesigurnosti.“ (Jacques, 2009., str.282). Nadalje, kriza se definira kao „neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomice utjecati te se može završiti na razne načine.“ (Novak, 2001., str.28, prema Gole, 1998.).

U turbulentnoj okolini, u kojoj živi današnje suvremeno društvo, normalno je očekivati da će se krize pojaviti, i svaka organizacija i poduzeće toga treba biti svjesno. Iako su uzroci krize različiti, mogu se ovisno o situaciji općenito podijeliti na vanjske i unutarnje (Novak, 2001, str. 141.).

Vanjski uzroci nastaju u organizacijskoj okolini, a organizacija nema važnijeg utjecaja na njih. U ovu kategoriju ubrajamo: promjene na tržištu, promjene u industrijskoj grani, opće gospodarske krize, političke promjene, promjene u zakonodavstvu, prirodne nesreće...

Unutarnji uzroci se često skrivaju u samoj organizaciji, te se odnose na: neodgovarajuću kompetentnost uprave, nestručnost uprave, nemoral uprave, podcjenjivanje javnog mnijenja, neučinkovito djelovanje funkcija upravljanja, nerealne ciljeve sindikata u poduzećima, neučinkovite komunikacijske sustave, lošu organizacijsku kulturu, nezadovoljstvo radnika, nemotiviranost radnika, loša organizacija rada, stvaranje neformalnih skupina s različitim stavovima, neuređeni međusobni odnosi na radnom mjestu, i slično.

„Krizno komuniciranje može se smatrati komuniciranjem kojim će se „umiriti“ javnost kod već nastale krize ili komuniciranje kojim će se upozoriti javnost kod dolazeće krize“. (Novak, 2001, str.15) Svakodnevno vođenje poslovanja razlikuje se od vođenja poslovanja u krizi. Da bi menadžeri što uspješnije vodili svoje poduzeće i u kriznim situacijama, moraju poznavati njegove glavne značajke.

„Nije moguće navesti sve značajke jer se krize međusobno razlikuju po sadržaju, trajanju, posljedicama. Unatoč tome, možemo nabrojiti tri značajke koje vrijede za sve krize. To su: (Novak, 2001, str.50)

- iznenadnost,
- nesigurnost,
- vremenski tjesnac.“

Kad kriza nastupi uvijek je neočekivana, iako su neke njezine naznake bile vidljive i prije. No ipak možemo razlikovati stupanj očekivanosti, odnosno da li uprava krizu doista ne može predvidjeti, ili samo nije svjesna dolazeće prijetnje. (Novak, 2001, str. 15.)

„Druga važna značajka krize jest nesigurnost. Za menadžersku neodlučnost, a kadšto i neznanje, kriva je suvremena kompleksna i nestabilna okolina. U svijetu, preopterećenom informacijama, menadžeri teško mogu dobiti dovoljno kvalitetnih

informacija za donošenje odluka. Kada do toga dođe, teško razmišljaju o problemu. Često se koriste statistikama o mogućim opasnim i kriznim situacijama da bi što više izbjegli krizne situacije. Pri tome moraju uzeti u obzir da malo vjerojatni događaji ili krize mogu imati velike posljedice, i obratno.“ (Bedenik Osmanagić, 2003, str. 12.)

Treća značajka jest vremenska ograničenost. Svaki menadžer mora biti svjestan da je kriza ispit njegovih upravljačkih sposobnosti. Nesigurnost i lažna iznenadnost krize zahtijeva još brže odlučivanje nego inače, što menadžerima donosi veći stres od uobičajenoga. (Bedenik Osmanagić, 2003, str. 15.)

Zbog svih tih značajki: „iznenadnosti, nesigurnosti i vremenske stiske – vođenje poslovanja u krizi razlikuje se od vođenja poslovanja u normalnim okolnostima. „Stoga je za uspješno rješavanje kriza nužno potrebno da ih menadžeri budu svjesni i da ih uzimaju u obzir pri oblikovanju odgovarajućih programa vođenja – prije svega u izgradnji sustava za rano otkrivanje kriza i kriznog planiranja.“ (Bedenik Osmanagić, 2003, str. 15.).

Druge važne osobine krize u poduzeću su (Bedenik Osmanagić, 2003, str. 55.):

- nedostatak informacija o kriznom događaju u poduzeću i njegovoj okolini,
- nemogućnost odziva poduzeća zbog prebrzog odvijanja događaja,
- gubitak nadzora vodećih ljudi nad događajima,
- panika i zbunjenost,
- smetnje u svakodnevnom procesu odlučivanja,
- intenzivno bavljenje medija tvrtkom zbog krizne situacije u njemu, i
- težnja menadžera da se usredotoče na kratak rok.



### 3.2. Vrste i stupnjevi kriza

Što se tiče vrsta kriza, postoji najmanje toliko kriza koliko i različitih organizacija, ljudi i okolnosti u kojima organizacija djeluje. Nije krize teško samo definirati, već i razvrstati (Novak, 2001, str. 16.). U tablici 1 prikazana je podjela kriza prema vrstama.

Tablica 1. Vrste kriza

<b>Krize fizičke naravi</b>	Potresi, poplave i druge prirodne katastrofe, zagađenje okoliša, otkazivanje ili loš rad tehnologije...
<b>Krize javnog mnijenja</b>	Bojkoti, suočavanja, protesti, teroristički i drugi napadi, ucjene...
<b>Krize zbog pogrešaka uprave</b>	Obmanjivanje javnosti, prikrivanje informacija, poslovne prijevare, nesposobnost uprave, iskrivljene vrijednosti uprave...
<b>Krize gospodarsko-političke okoline</b>	Politički pritisci na tvrtke, nestabilnost vlade i nepovjerenje u nju, recesija gospodarstva, pooštreno zakonodavstvo i mjere, gubitak tržišta...
<b>Iznenadne krize</b>	Iznenadne nesreće i smrtni slučajevi, impulzivni procesi...
<b>Prikrivene krize</b>	Unutarnji revizijski pregledi, sugestije određenih skupina...
<b>Neobične krize</b>	Nevjerojatne, teško objašnjive krize, npr. predmeti u limenkama pića...
<b>Percepcijske krize</b>	„Male“, nevažne krize, koje postaju velike zbog načina na koji mediji izvještavaju o njima...

---

Izvor: Irvine & Lerbinger (1997). What's a crisis anyway? *Communication World*, 14(7), 36-41.

Prema navedenim autorima, (Irvine i Lerbinger, 1997, str. 36-41) krize su podijeljene u osam kategorija. U okviru fizičkih kriza koje izviru iz okoline, razlikuju se tehnološke krize i velike prirodne nesreće. Velike prirodne katastrofe još uvijek su sinonim za „veliku krizu“. Takve su katastrofe npr. poplave, potresi i druge strašne prirodne nesreće koje ugrožavaju ljudske živote i vlasništvo. Tu spadaju i ekološki problemi, kao što su npr. efekt staklenika ili stanjivanje ozonskog omotača. Međutim, u razvijenijim državama sve je više kriza koje su uzrokovane tehnologijom. Suvremeni je svijet sve više ovisan o tehnologiji pa kada ona zataji posljedice mogu biti katastrofalne.

Krize javnog mnijenja odnose se na krize suočavanja i krize zlonamjernosti ili nasilja. O prvima govorimo kada se skupina suprotstavi upravi poduzeća, kritizira njezine poteze, ili se odluči na radikalne korake kojima želi pokazati da se ne slaže s upravom.

Krize zbog pogrešnog upravljanja uprave nastaju zbog nesposobnosti ili neznanja menadžera u poduzećima da odgovorno izvrše svoje dužnosti. Tu spadaju „krize iskrivljenih vrijednosti“ koje nastaju zbog želje menadžera za što većim dobitkom na štetu okoline. Druga vrsta takvih kriza nastaje kada uprava obmanjuje javnost. Treća vrsta takvih kriza odnosi se na gospodarske prijevare ili slične ilegalne, neetičke menadžerske postupke.

Krize gospodarsko-političke okoline podrazumijevaju krize recesija u gospodarstvu, pooštrenje zakonodavstva, gospodarska preuzimanja i slično.

O političkim krizama govorimo kada je poslovanje poduzeća (pretjerano) pod političkim pritiskom. To se može primijetiti u odabiru kadrova i prihvaćanju poslovnih odluka koje idu u prilog nekoj političkoj stranci. Obično takvi politički pritisci uzrokuju napetosti u organizaciji i mogu dovesti do velike krize. Na poslovanje poduzeća utječu i političke krize u široj okolini. To mogu biti razne afere ili pogrešne odluke državnih političkih struktura, koje uzrokuju nestabilnost cijele vlade, a posredno i nestabilnost i nepovjerenje u gospodarstvo cijele države (Lerbinger, 1997, str. 27.).

Iznenadne krize eskaliraju neočekivano, bez prethodnog upozorenja i obično ih prati velika medijska pozornost. Mogu utjecati na: radnike u poduzeću, naručitelje, kupce, dobavljače i druge skupine; franšizna poduzeća ili druge poslovnice objekata; dohodak, dobitak, vrijednost dionica; a prije svega na ugled i dobro ime poduzeća.

Iznenadne krize odnose se na: nesreće povezane s poslovanjem koje uzrokuju osjetnu materijalnu štetu; smrt, tešku bolest ili ozljedu člana uprave, radnika, poslovnog partnera, kupca, posjetitelja; iznenadnu smrt ili radnu nesposobnost generalnog direktora; nenamjerno zagađivanje okoliša opasnim kemikalijama ili drugim tvarima; bilo kakvu prirodnu nesreću koja zaustavlja prirodni proces ili je opasna za radnike; neočekivane radne aktivnosti ili prekid rada; izraženo nasilje na radnom mjestu, među radnicima, članovima njihovih obitelji, kupcima...

Prikrivene krize su svi ozbiljni poslovni problemi za koje se u poduzeću i njegovoj okolini općenito ne zna, ali mogu izazvati negativne odjeke ako postanu „javni“. Tako prikrivene krize su: aluzije na neprimjereno poslovanje u medijima ili državnim agencijama; nasilje koje može dovesti do kažnjavanja ili pravnih postupaka; tvrdnje kupaca o prijevari ili sličnom neprimjerenom ponašanju poduzeća; istraga državnih organa; aluzije na važne zakonske, pravne ili regulativne postupke protiv poduzeća; otkrivanje ozbiljnih unutarnjih problema s kojima će trebati upoznati radnike, ulagatelje, kupce, prodavače i državne službenike (Irvine, 1997).

Neobične ili bizarne krize odnose se na krize koje su prouzrokovane neobičnim ili gotovo nevjerojatnim stvarima ili događajima. Primjer neobične (bizarne) krize su igle za injekcije pronađene u limenkama Pepsi Cole 1993. godine.

Percepcijske krize su one krize kod kojih je stvarni problem nevažan. No u trenutku kad o njemu počnu naširoko i senzacionalistički izvještavati mediji, problem se širi sve dok kriza ne poprimi velike razmjere.

Prilikom kategorizacije kriza, vrlo često se može točno i jasno utvrditi o kojoj je točno vrsti krize riječ i u koju određenu skupinu kriza spada, jer se uglavnom radi o skupu različitih kriznih situacija.

Početakom 90-ih godina predstavljen je model razvoja krize i opisan je kao ciklički proces, sastavljen na četiri stupnja (Novak, 2001, str. 83.):

- izvor ili potencijalna opasnost,
- jačanje ili rastuća kriza,
- stvarna ili kritična kriza,
- rješavanje ili smirivanje krize.

Prvi stupanj modela razvoja krize odnosi se na izvor odnosno na potencijalnu opasnost koja dovodi do krize. Potencijalna opasnost može nastati zbog vanjskih utjecaja ili zbog sukoba među ljudima u poduzeću. Ako se te utjecaje ili sukobe zanemari, iz njih se može razviti krizna situacija, koja će ugroziti poslovanje i opstanak poduzeća. Sherry Ferguson (1994.) tvrdi da menadžeri u toj fazi obično ne priznaju postojanje problema čemu je najvjerojatniji uzrok straha. Nerijetko se dogodi da na ovom stupnju uopće ne primjećuju opasnost. Umjesto toga se radije posvećuju drugim, stresnijim događajima, jer im još uvijek nije potpuno jasno u kojem će se smjeru (pozitivnom ili negativnom) situacija odvijati. Problemi u toj fazi još ne privlače veću pozornost i zanimanje javnosti (Novak, 2001, str. 84.).

Drugi stupanj modela razvoja krize predstavlja kritičan stupanj koji može osjetno utjecati na razvoj opasnosti u kriznu situaciju. Važno je da poduzeće odmah preuzme nadzor nad upletenim javnostima i oblikuje akcijske planove za komuniciranje i rješavanje krize. „Na ovom stupnju poduzeće može mudrim postupcima još uvijek spriječiti nastanak veće krize.“ (Novak, 2001, str. 84.). Čim mediji osjete krizu, polagano je počinju posredovati javnostima, koje počinju vršiti pritisak na poduzeće da prizna krizu u kojoj se nalazi.

„Na ovom stupnju opasnost u potpunosti prerasta u krizu, a poduzeće sve teže kontrolira nastalu situaciju. Kriza koja dosegne vrhunac prisiljava upravu poduzeća da je bezuvjetno prihvati i odmah počne rješavati. U rješavanje krize spadaju uspješno komuniciranje s upletenim javnostima, otklanjanje nastale štete, analiziranje krizne situacije kako bi se spriječila nova eskalacija... i izbjegnju gore posljedice krize.“ Poduzeće se mora potruditi ne samo da se odzva na događaje, već i da ih predviđa i usmjerava njihov razvoj. (Novak, 2001, str. 84.). U trenutku kada uprava poduzeća

počinje komunicirati o svome položaju, kriza postaje „javna“. Zanimanje upletenih javnosti sve više raste, kao i pritisci na poduzeće.

Treći stupanj modela razvoja krize odnosi se na fazu rješavanja ili smirivanja krize. Po završetku krize mediji će svoju pozornost usmjeriti na druge prijeteće opasnosti i smanjivat će se pritisak javnosti na poduzeće. „Da bi spriječila novu eskalaciju, uprava poduzeća mora analizirati kriznu situaciju i razmisliti o preventivnim postupcima u novom poslovanju., (Novak, 2001, str. 84.).

U koju skupinu kriza spada rijetko se može točno odrediti. Ona je često skup različitih vrsta kriznih situacija.

### **3.3. Vrste kriznog komuniciranja**

Vrste kriznog komuniciranja ovise o vrsti kriza prema kojima se kreiraju strategije kriznog komuniciranja pa se u tom slučaju može više govoriti od vrstama strategija kriznog komuniciranja. Na žalost u poduzećima ne postoje nikakvi nacrti za komunikaciju u krizi, a katkad su oni dostupni samo rijetkim osobama. „Krizno komuniciranje ne počinje kada „zgrada propadne“ u rupu nego još u onom trenutku kada je zgrada bila samo ideja arhitekta. Što znači da krizno komuniciranje u poduzeću mora biti dio organizacijskog kodeksa ponašanja, svi zaposlenici, posebno menadžment i stručne službe moraju znati na koji način se treba ponašati u vrijeme krize.“ (Plenković, 2002, str. 5.) Svako poduzeće mora imati pripremljen općenit plan za učinkovito djelovanje u slučaju krize. Takav nacrt je menadžerima „zvijezda vodilja“ i pomaže im izdržati psihički pritisak.

Postoje glavne aktivnosti koje vodstvo organizacije mora planirati i izvesti, kako bi posljedice i opseg kriznih situacija bili što manji (Novak, 2001, str. 89.):

- strateško planiranje prije pojave krize (predviđanje i mogućnost nastanka određenih vrsta kriza, priprema...),
- komunikacijske aktivnosti u trenutku krize (procjena krize, određivanje ciljeva, javnosti, poruka, alata, komunikacija u prva dva sata i u slijedećih 24 sata) i

- aktivnosti koje treba izvesti po završetku krize (analiza komuniciranja)

Kada javno poduzeće prepozna nadolazeću opasnost (ako upotrijebimo Chase/Jonesov model krizno menadžmenta – Register, obvezno treba provesti analizu kojom se određuje izvor, jer upravo na osnovi analize možemo odrediti njezinu jačinu.

Istraživanje mnijenja utjecajnih skupina i pojedinaca o opasnosti te pregled trenutnog položaja poduzeća (njegovih prednosti i nedostataka – analiza SWOT) osigurat će temelje za planiranje djelovanja. Slijedi odluka o tome kako će se poduzeće odazvati na krizu.

Postoje tri mogućnosti (Novak, 2001, str. 100.):

- Strategija reakcijskog odziva na promjene (engl. *reactive change strategy*) temelji se na nespremnosti poduzeća da promijeni način dosadašnjeg djelovanja. Isto tako ne shvaća da su odnosi s javnostima neizbježni i od bitne važnosti za dugoročni opstanak i razvoj poduzeća.
- Strategija prilagođavanja na promjenu (engl. *adaptive change strategy*) temelji se na otvorenosti poduzeća (u smislu prihvaćanja novosti ili promjena). Poduzeću je jasno da su odnosi s javnošću neizbježni. Pristup je utemeljen na predviđanju promjena i spremnosti poduzeća da se prilagodi tim promjenama i uvjeri javnost da kontrolira događaje.
- Strategija dinamičnog odziva na promjenu (engl. *dynamic response strategy*) temelji se na predviđanju odziva javnosti na krizu. Na osnovi toga planira se djelovanje i ponašanje poduzeća, koje ima glavnu ulogu u savladavanju krize, odnosno nije u podređenom položaju (prevladava uvjerenje da poduzeće može utjecati na tijek krize u javnostima).

Odabir primjerene komunikacijske strategije izgleda jednostavno u teoriji, ali je teže izvodljiv u praksi i često je pri tome potrebna pomoć savjetnika za odnose s javnošću, koji imaju iskustva u komunikaciji s različitim javnostima. Za najgore scenarije utjecaja krize na ugled i poslovanje poduzeća najprimjerenija je strategija koja obuhvaća (Novak, 2001, str. 102.):

- oblikovanje kriznog komunikacijskog tima koji će kontrolirati i rješavati nastalu situaciju, pazeći na različite javnosti te sudjelovati u istraživanju uzroka i predlagati promjene za budućnost;
- postupke za izbor glasnogovornika, koji će surađivati s medijima;
- razvoj posebne strategije odnosa s medijima (kod fizičkih ili prirodnih nesreća u taj dio spada i izolacija kriznog područja od preostalog dijela poduzeća).

Inače je dovoljno da strategija predstavlja proširenu medijsku strategiju (Tomić i Milas, 2007, str. 140.):

- vremenski plan komuniciranja s medijima;
- vrstu informacija koje ćemo plasirati u javnost;
- metode komuniciranja sa zaposlenima, medijima i preostalim važnim javnostima.

„Poduzeće se na krizu može odazvati na različite načine. Strategije koje poduzeća upotrebljavaju u praksi možemo podijeliti na pet glavnih skupina (Tomić i Milas, 2007, str. 140.):

1. strategija priznanja
2. strategija pravne pomoći
3. strategija šutnje
4. strategija povlačenja i napada
5. strategija traženja širih razloga za nastanak krize“

Od neprocjenjive je vrijednosti imati popis potrebnih postupaka i ljudi s kojima treba komunicirati u trenutku kada dođe do krize. Nepostojanje planova u pisanom obliku zahtijeva sate dodatnog rada. U kaotičnim situacijama, poduzeće tako može upropastiti i izvođenje najosnovnijih koraka (npr. pogreška u izvještavanju radnika o nesreći može izazvati „poplavu“ nepotrebnih telefonskih poziva). S planom je mnogo lakše podijeliti zadatke i ujedno se osigurati da će se poduzeti sve potrebno za otklanjanje krize te da u kriznom komunikacijskom timu, pa i u poduzeću, neće biti uznemirenosti.

Plan mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv, kako bi se mogao uspješno upotrebljavati u nepredviđenim okolnostima, odnosno u bilo kakvoj krizi. „Preporučljiva struktura kriznog komunikacijskog plana izgleda ovako (Novak, 2001, str. 79.):

1. **Uvod:** kratak opis zadataka članova kriznog komunikacijskog tima, zajednička filozofija poduzeća, način upotrebe priručnika.
2. **Postupak:** jezgrovit sažet način postupanja u krizi.
3. **Krizni komunikacijski tim:** imena, kratak opis odgovornosti članova, telefonski brojevi (dostupni 24 sata na dan) i ostali načini komunikacije u slučaju bolesti ili odmora člana tima, pojedinosti o zamjeni.
4. **Javnosti:** popis javnosti i način kontaktiranja, adrese i telefonski brojevi zakonodavnih tijela, članova vlade, obitelji zaposlenih, odvjetnika...
5. **Obavijesti:** popis različitih vrsta obavijesti za uspješnu komunikaciju u krizi.
6. **Izvori:** lokacija krizne sobe, raspoloživi izvori i način njihove upotrebe, upute za korištenje pomoćnih sredstava u kriznoj sobi.
7. **Mediji:** popis medija s imenima novinara, telefonskim brojevima i adresama, kratak priručnik o načinu komuniciranja s medijima.
8. **Informacije o poduzeću:** kopije podataka o poduzeću, proizvodima, upotrebljivim tehničkim podacima itd.
9. **Ostale potrebne adrese i telefonski brojevi.**
10. **Ostalo:** dodatne potrebne i važne informacije, npr. p opis radijskih frekvencija.

Ukoliko plan prije nije testiran u poduzeću i ukoliko nije vođeno računa o njegovoj razumljivosti i upotrebljivosti, njegova vrijednost i nije velika. Najbolji način za testiranje plana je simulacija krize, za koju se priprema odgovarajući scenarij. U simulaciji mora sudjelovati i uprava poduzeća, a ona bi trebala trajati od četiri do pet sati i uključivati konferenciju za novinare.

Nadalje, trebaju biti određeni članovi kriznog komunikacijskog tima, među kojima trebaju biti određeni i zamjenici koordinatora, koji bi u svoj rad trebali uključiti voditelje pogona i odjela, kao što su odjel sigurnosti, istraživanja, proizvodnje, prometa,



te radnike.

Strateški način razmišljanja u krizi vrlo je važan dio krizne komunikacije. Temeljni cilj je nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća, a važno je i da poduzeće iskoristi priliku za povlačenje medijske pozornosti, kako bi javnostima objasnilo svoju viziju, namjeru te poslovanje.

### **3.4. Proces upravljanja krizom i komuniciranje u krizi**

Za uspješno rješavanje krize potrebno je imati unaprijed razrađen općeniti plan koji se sastoji od dva jednako bitna elementa: plana rješavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji. Gledajući iz perspektive efikasnosti prvi plan je značajniji utoliko jer promptnim rješavanjem krize u njenom nastajanju ili neposredno prije njenog nastajanja (ako postoji svijest o potencijalnoj opasnosti) moguće je potpuno anulirati moguće negativne posljedice većih razmjera, jer u tom slučaju nema vanjskih naznaka krize i reakcije medija na istu pa stoga nema ni krizne situacije koja bi iziskivala krizno komuniciranje. No, ako prvi plan nije urodio plodom, kvalitetno pripremljenom komunikacijom u kriznoj situaciji može se ne samo minimalizirati šteta, već se odličnom idejom i pažljivo vođenim komuniciranjem može i podići ugled poduzeća (Novak, 2001).

Prvi element (plan rješavanja krize) spada u poslovni plan te o njemu i njegovoj provedbi odlučuje menadžment, ali s obzirom da se plan rješavanja poslovne krize i plan kriznog komuniciranja isprepliću, potrebno je okvirno navesti zadatke kriznog menadžmenta (Novak, 2001, str. 80. ):

- planiranje i nadziranje okoline (prepoznavanje potencijalnih kriza, prednosti i opasnosti u okolini te predviđanje i oblikovanje budućih smjernica);
- analiziranje okoline (ocjenjivanje utjecaja na poduzeće);
- oblikovanje akcija poduzeća i odziva koji će pomoći poduzeću da ostvari dobru poziciju;
- razvijanje pozitivnog stajališta prema krizi;
- poslovanje poduzeća sukladno očekivanjima okoline;

- stvaranje dobrog imena poduzeća uspješnom komunikacijom s točnim činjenicama;
- traženje prilika u krizi.

Sami proces upravljanja krizom možemo podijeliti na tri razdoblja:

- razdoblje prije krize (stanje neprestane pripravnosti),
- razdoblje krize (kaotično stanje)
- razdoblje poslije krize (povratak u normalno stanje).

U razdoblju prije krize, dakle u mirnim danima, prije nego što zaista dođe do krize, zadatak uprave je utvrditi vrste kriza s kojima se poduzeće potencijalno može suočiti, odrediti njihovu vjerojatnost i da se na njih, koliko god je to moguće, pripremi. Naglasak je potrebno staviti na istraživanje i proučavanje poslovnog okruženja, dijalog s okruženjem, uočavanje potencijalnih kriza, pripremu poduzeća na krizu, stvaranje svijesti o kriznom komuniciranju, otvaranje dijaloga s okruženjem.

U razdoblju tijekom krize naglasak je na sljedećem: velikom protoku informacija, uprava mora donositi brze odluke, naglasak je na transparentnosti i improvizaciji uprave, djelovanju pod pritiskom, dolazi do velike pažnje masovnih medija, istovremeno valja rješavati krizu i njezinu sliku u medijima. Uprava mora brzo donositi odluke pod pritiskom unutarne i vanjske javnosti, pokušava kontrolirati posljedice, nastale zbog kriznog događaja i objava u medijima te ujedno poduzeće pripremiti na nesmetano nastavljanje poslovanja nakon završetka krize.

U razdoblju nakon krize poduzeće se s organizacijskog aspekta vraća u normalu: dolazi do reorganizacije poduzeća, promjene poslovanja, promjene kulture. Ponovno se stvara i radi na izgradnji i očuvanju ugleda, analiziraju se protekli događaji, primjenjuju se stečena iskustva pri osmišljavanju novih planova i u pripremanju.

Za uspješno vođenje kriznog komuniciranja najznačajnije je kontrolirati krizu. Da bi se to postiglo, moraju biti ispunjena tri osnovna preduvjeta: poduzeće treba imati potpune informacije o događaju, biti unaprijed pripremljeno i komunicirati proaktivno. Isto tako mora imati razrađen sustav (tko, što, zašto i kada radi) neposredno prije izbijanja krize

kao i u vrijeme trajanja krize. Valja imati unaprijed pripremljene i razrađene scenarije s rješanjem potencijalnih kriza koje se mogu javiti tijekom poslovanja, bilo da je primjerice riječ o sumnji u malverzaciju člana uprave, optužbe za seksualno uznemiravanje, smrtnom stradavanju radnika, krađi, ekološkom incidentu, štrajku, itd. (Novak, 2001, str. 82.).

Poslijekrizna komunikacija uključuje objavljivanje bilo koje informacije koju je poduzeće obećalo kao i ažuriranje dionika o razvoju situacije. Kao što je prethodno navedeno, postoje situacije kada poduzeće nema odgovore na pitanja dionika, te u tom slučaju daje obećanje da će odgovoriti čim bude u mogućnosti, što je važno da i učini. Krizni tim mora komunicirati s dionicima čak i ako samo mora priopćiti da informacija koju su zatražili nikada nije utvrđena, odnosno da nisu uspjeli pronaći odgovor na pitanje. Kredibilitet i reputacija organizacije ovise i o riječima i o djelima. Važno je dostaviti četiri informacije: kako napreduje oporavak, objaviti uzrok krize ukoliko on nije bio poznat tijekom krize, obavijestiti dionike o mjerama koje se poduzimaju kako se kriza ne bi više ponovila, dati do znanja da poduzeće ima podršku i priznanje treće neovisne strane da je prikladno odgovorilo na krizu i da se slaže s procjenama poduzeća.

## 4. STUDIJA SLUČAJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU NORVEŠKE I NOVOG ZELANDA

Četvrto, središnje poglavlje rada, predstavlja analitički dio rada u kojem se na primjerima terorističkih napada u Norveškoj i na Novom Zelandu analizira krizno komuniciranje.

### 4.1. Norveška studija slučaja

Prije osam godina, točnije 22. srpnja 2011. godine u petak dogodila su se dva teroristička napada u Norveškoj. Prvi napad dogodio se u 15:26 u blizini ureda premijera Jensa Stoltenberga i drugih državnih uredskih zgrada u centru Osla, dok se drugi napad dogodio dva sata kasnije na otoku Utøya koji se nalazi oko 25 km sjeveroistočno od Osla.<sup>1</sup>

Eksplodije u Oslu, iz jedne ili više bombi, uredni su skandinavski kapital pretvorile u scenu koja podsjeća na terorističke napade u Bagdadu ili Oklahoma Cityju, panike na ljude i pucanje prozora nekoliko vladinih zgrada, uključujući i onu u uredu norveškog premijera. Jens Stoltenberg, koji je bio neozlijeđen.<sup>2</sup>

Prvi napad dogodio se oko 15.26 sati u centru Osla, nedaleko zgrade vlade, kada je odjeknula jaka eksplozija koja je načinila veliku materijalnu štetu na zgradi. Oštećena je zgrada u kojoj se nalazio i ured norveškog premijera Jensa Stoltenberga. Uslijed jake eksplozije oštećene su i zgrade udaljene pet blokova. Oko zgrade vlade bilo je mnogo polomljenog stakla i ozlijeđene osobe ležale su na cesti u krvi.<sup>3</sup>

---

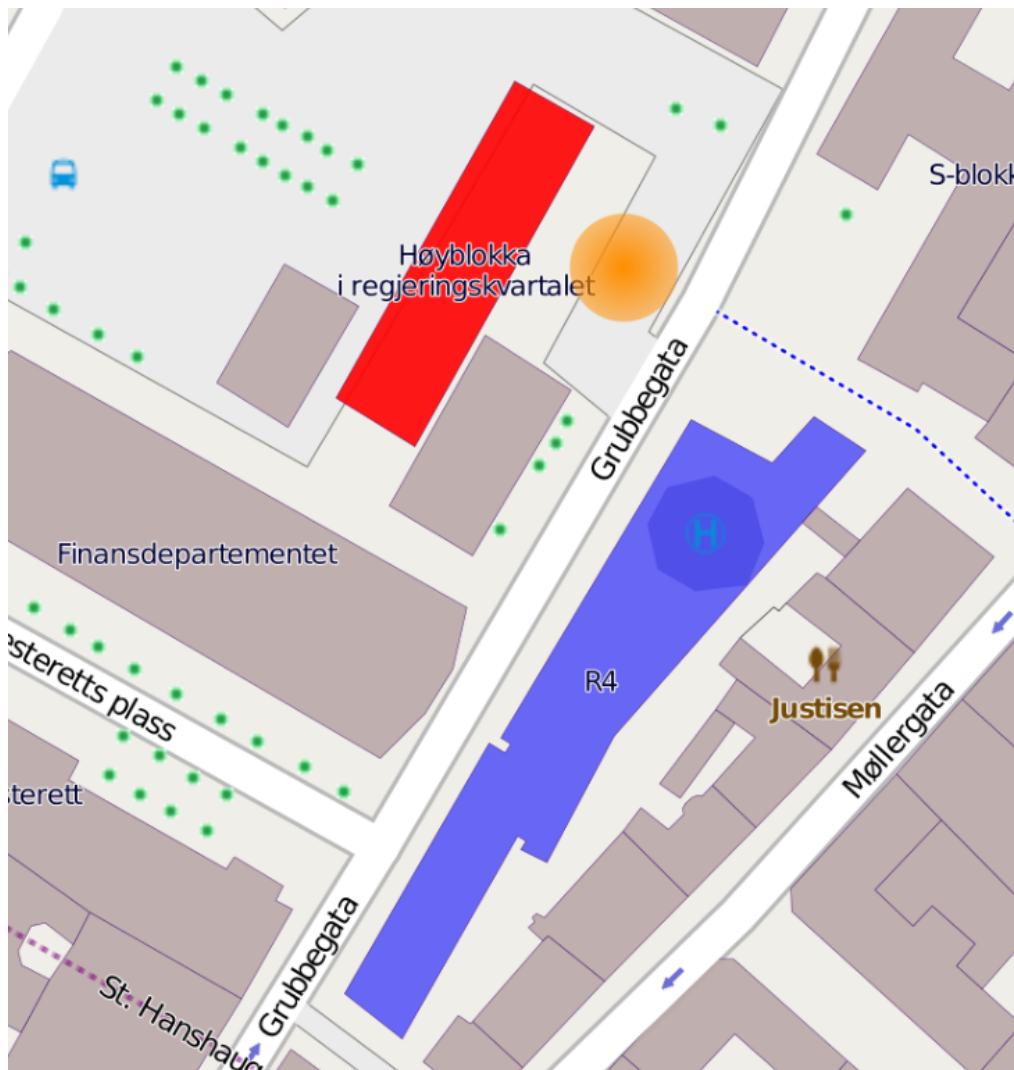
<sup>1</sup> The Guardian: Oslo Bomb: suspicion falls on Islamist militants. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/world/2011/jul/22/oslo-bomb-suspicion-islamist-militants>, (19.5.2019.)

<sup>2</sup> The New York Times: At Least 80 Dead in Norway Shooting. Dostupno na: [https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?_r=1), (19.5.2019.)

<sup>3</sup> Rtrs.tv: Osmero poginulih u eksploziji ispred norveške vlade. Dostupno na: <https://www.rtrs.tv/vijesti/vijest.php?id=43614>, (19.5.2019.)

Slika 1. prikazuje kartu objekata pored kojih se dogodila eksplozija. Crvena boja označava zgradu vlade, a plavom bojom je označena zgrada Ministarstva nafte. Narančastom bojom označena je lokacija automobila koji je eksplodirao.

Slika 1. Karta objekata pored kojih se dogodila eksplozija u centru Osla



Izvor: 2011 Norway attacks. Dostupno na:

[https://en.wikipedia.org/wiki/2011\\_Norway\\_attacks](https://en.wikipedia.org/wiki/2011_Norway_attacks), (19.5.2019.)

U eksploziji je uništena većina prozora na zgradi vlade, uključujući i okolne zgrade ministarstava, dok je u zgradi Ministarstva nafte buknuo požar. Nakon eksplozije, područje oko zgrade vlade je potpuno zatvoreno, dok je policija u potrazi za eksplozivnim napravama koristila pse tragače. Neposredno poslije eksplozije mediji su

objavili da se radi o automobilu bombi, međutim ova informacija nije potvrđena, iako postoje izvještaji da je neposredno prije eksplozije jedno vozilo velikom brzinom prošlo kroz to područje. Nakon eksplozije, u gradu su uvedene stroge mjere sigurnosti, a centar grada je potpuno blokiran za automobile i pješake. Teško naoružani vojnici su raspoređeni oko najznačajnijih državnih institucija, dok su neke zgrade i tržni centri evakuirani zbog sumnje o postavljenim bombama.<sup>4</sup> Prikazano na slici 2.

Slika 2. Oštećena zgrada vlade prilikom prvog terorističkog napada u Oslu u Norveškoj



Izvor: New York Times. Dostupno na: [https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?_r=1), (19.5.2019.)

Dva sata nakon eksplozije u Oslu, napadač Anders Bering Breivik, došao je feribotom na otok Utøya koji se nalazi oko 25 km sjeveroistočno od Osla. Napadač se predstavio kao pojačanje nakon eksplozije u Oslu, a nosio je policijsku uniformu i imao zaštitne čepove u ušima. Na otoku su kampirali članovi podmlatka Radničke partije. Napadač ih

<sup>4</sup> New York Times. Dostupno na: [https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?_r=1), (19.5.2019.)

je gestikuliranjem i dozivanjem namamio da se okupe oko njega, a zatim je počeo pucati, ubijajući žrtve jednu po jednu. Prvo je pucao na osobe koje su se nalazile na otoku, a zatim je počeo pucati i na one koji su pokušavali pobjeći plivajući preko jezera. Prema medijskim izvješćima, imao je dvije puške, a do dolaska specijalaca, koji su ga uhitili, uspio je iskoristiti svu municiju.<sup>5</sup>

Opseg onoga što se na otoku događalo u početku je bio vrlo zbunjujući, jer su se izmjenjivale različite brojke poginulih. Prvi je službeni podatak tog dana bio da je najmanje 10 osoba poginulo, dok su naredni službeni podaci govorili drugačije. 23. srpnja, NRK1 i TV2, dvije primarne norveške televizijske mreže, emitirale su uživo konferenciju za tisak iz "Sentrum politistasjon" u Oslu, gdje je norveški nacionalni policijski komesar Øystein Mæland naveo da je broj poginulih u Utøyi dostigao "najmanje 80", a broj se očekuje povećati.<sup>6</sup>

Dana 25. srpnja, glasnogovornik policije otkrio je da je broj žrtava na Utoyyi smanjen na 68 nakon što su žrtve prebrojane po povratku na kopno.<sup>7</sup> Dodali su da je broj nestalih još uvijek visok i da bi broj žrtava mogao iznositi čak 86. Norveška policija je 26. srpnja počela objavljivati imena i datume rođenja žrtava na svojoj internetskoj stranici. Do 29. srpnja objavljena su imena svih 77 žrtava (8 od bombaškog napada, 69 iz Utøye), a posljednja, žrtva pucnjave, pronađena je 28. kolovoza.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Napadi u Norveškoj 22. srpnja 2011. Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Napadi\\_u\\_Norve%C5%A1koj\\_22.\\_srpnja\\_2011.#cite\\_note-1](https://hr.wikipedia.org/wiki/Napadi_u_Norve%C5%A1koj_22._srpnja_2011.#cite_note-1), (19.5.2019.)

<sup>6</sup> At least 92 killed in shootings and bomb blast in Norway. Dostupno na: <https://archive.fo/20121205063301/http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10080597#selection-1879.1-1879.56>, (19.5.2019.)

<sup>7</sup> Live Blog: Latest On Norway Massacre. Dostupno na: [https://archive.fo/20130203065337/http://news.sky.com/skynews/Home/World-News/Norway-Live-Blog-Oslo-Bomb-Attack-And-Utoya-Shooting/Article/201107416035759?lpos=World\\_News\\_Carousel\\_Region\\_1&lid=ARTICLE\\_16035759\\_Norway\\_Live\\_Blog:\\_Oslo\\_Bomb\\_Attack\\_And\\_Utoya\\_Shooting#selection-309.0-309.36](https://archive.fo/20130203065337/http://news.sky.com/skynews/Home/World-News/Norway-Live-Blog-Oslo-Bomb-Attack-And-Utoya-Shooting/Article/201107416035759?lpos=World_News_Carousel_Region_1&lid=ARTICLE_16035759_Norway_Live_Blog:_Oslo_Bomb_Attack_And_Utoya_Shooting#selection-309.0-309.36), (19.5.2019.)

<sup>8</sup> Terrorofrene på Utøya og i Oslo. Dostupno na: <https://web.archive.org/web/20110909043438/http://www.vg.no/nyheter/innenriks/oslobomben/ofre/>, (19.5.2019.)



Norveška policija uhitila je Andersa Behringa Breivika, 32-godišnjeg norveškog desničarskog ekstremista, na otoku Utøya i optužila ga za oba napada.<sup>9</sup> Njegovo suđenje održano je između 16. travnja i 22. lipnja 2012. u Okružnom sudu u Oslu, gdje je Breivik priznao da je izvršio napade, ali je odbio kaznenu krivnju i zatražio obranu nužnosti (*jus necessitatis*). Breivik je 24. kolovoza osuđen kao optuženik i osuđen na 21 godinu preventivnog zatvora, što je maksimalna kazna u Norveškoj. Kazna se može produžiti na neodređeno vrijeme sve dok se zatvorenik smatra prijetnjom društvu.<sup>10</sup>

Napad u Norveškoj bio je najsmrtonosniji od Drugog svjetskog rata. Istraživanje je pokazalo da je svaki četvrti Norvežanin poznao nekoga tko je pogođen. Europska unija, NATO i nekoliko zemalja izrazili su potporu Norveškoj i osudili napade. U izvješću Gjörv iz 2012. godine zaključeno je da je norveška policija mogla spriječiti bombardiranje i brže uhvatiti Breivik u Utøyi, te da je trebalo provesti mjere za sprečavanje daljnjih napada i "ublažavanje negativnih učinaka".<sup>11</sup>

Krizni događaj terorističkih događaja u Norveškoj može se okarakterizirati kao neočekivani, s obzirom da se Norveška može opisati kao mirna i otvorena demokratska zemlja koja prije ovog događaja nije imala iskustva s terorizmom. Isto tako, kako je riječ o novom i neočekivanom scenariju, ni hitne službe i javno osoblje koje je sudjelovalo u događajima neposredno nakon napada nije se najbolje snašlo.

Vlada, na čelu s premijerom Jens Stoltenberg, se odmah nakon napada obratila javnosti rekavši da se dogodila nacionalna tragedija, dok su kralj Harald i princ Haakon nakon toga pozvali na ujedinjenje nacije.<sup>12</sup> Nadalje, norveški premijer Stoltenberg na konferenciji za medije koju je održao u sklopu posjeta preživjelima na otoku Utøyi, izjavio je : „Oni koji nas pokušavaju zastrašiti neće uspjeti. Od Drugog svjetskog rata

---

<sup>9</sup> Norway suspect Anders Behring Breivik 'admits attacks'. Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/world-europe-14265094>, (19.5.2019.)

<sup>10</sup> Norwegians value respecting killer's human rights. Dostupno na: <https://edition.cnn.com/2012/04/17/world/europe/norway-breivik-court-magnay/>, (19.5.2019.)

<sup>11</sup> Norway police 'could have stopped Breivik sooner'. Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/world-europe-19241327>, (19.5.2019.)

<sup>12</sup> Rena, H. (2014) "The terror attacks in Norway: Explaining the crisis management of the emergency services. Different logics of action at play?". Dostupno na: <https://ecpr.eu/filestore/paperproposal/3b6c6884-094e-4e72-95cc-d36eaa65f10f.pdf>, (19.5.2019.)



naša država nije doživjela ovakav zločin. Znali smo da postoje ekstremne desničarske skupine i policija ih je pratila. Mnoge među poginulima poznajem, poznajem te mlade i djecu kao i njihove roditelje. I ja sam kao dijete pohađao taj kamp. Ovo je vrlo ozbiljno.“<sup>13</sup> Nadalje, premijer je izjavio kako „njegova zemlja neće biti zaplašena te da će čvrsto obraniti vrijednosti koje zastupaju – otvoreno, tolerantno i uključivo društvo koje uključuje multikulturalnost. Norveški odgovor na ovakvo nasilje uključuje više demokracije, više otvorenosti i veće političke participacije. Strašni i brutalni napadi bili su napad na temeljne vrijednosti Norveške. Moramo vrlo jasno znati razlikovati ekstremne poglede od mišljenja koje je potpuno legalno, legitimno imati. Ono što nije legitimno jest pokušati implementirati te ekstremne poglede uporabom nasilja.“<sup>14</sup>

Stoltenberg je pozvao građane na zadržavanje norveškog načina života koji uključuje multikulturalnost.

Analizirajući teroristički napad u Norveškoj, evidentno je da je krizna komunikacija zakazala u mnogim stavkama, kao i intervencija hitnih službi koje nisu bile spremne niti pripremljene za neočekivani događaj uslijed turbulentnog terorističkog napada.

Kriza terorističkog napada u Norveškoj može se klasificirati kao kriza javnog mnijenja uslijed terorističkog napada, kriza zbog pogrešaka uprave, odnosno kriza zbog netransparentnih informacija, iznenadna kriza koja je prouzrokovana iznenadnim nesrećama i smrtnim slučajevima.

Iako je krizno komuniciranje od strane vladajućih, premijera i kralja, odrađeno prema standardima, isti nisu imali kontrolu nad medijima koji su tijekom prebrzog odvijanja događaja činili mnoge propuste i iznosili netransparentne informacije. Isto tako, hitne službe nisu bile pripremljene za nastale događaje, pa je uslijed takve nespremnosti i nepripremljenosti učinjeno mnogo propusta koji su uvelike mogli utjecati na sam ishod krize.

---

<sup>13</sup> Preživjeli u masakru: Breivik je vikao da će nas sve pobiti. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/prezivjeli-u-masakru-breivik-je-vikao-da-ce-nas-sve-pobiti-312737>, (15.6.2019.)

<sup>14</sup> Norway will not be intimidated by terror attacks, vows prime minister. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/world/2011/jul/27/norway-terror-attacks-prime-minister>, (15.6.2019.)

Kriza je izazvala linearni proces standardnog planiranja i prijenosa informacija. Teroristički napadi u Norveškoj i način na koji su oni napravljeni, posebno prije nego što je počinitelj identificiran, povezani su s globalnim diskursom o teroristima i pokazuju potrebu za razvojem specifične teorije o komunikaciji terorizma. Izvještavanje u medijima davalo je počinitelju i njegovim političkim porukama publicitet, ali više kao usamljenog pojedinca koji je bio uznemiren, a bio je povezan s pucnjavom u školi više nego s terorizmom. Postoji potreba za povećanim znanjem o terorizmu kao strateškoj komunikaciji ili odnosima s javnošću. Raznolikost među dionicima i povećane mogućnosti za teroriste da kontroliraju i planiraju svoje komunikacije imaju implikacije tijekom svih faza krize. Moraju se razviti nove strategije i taktike koje se suprotstavljaju i pobijaju komunikacijske ciljeve terorista.<sup>15</sup>

#### **4.2. Novi Zeland studija slučaja**

U gradu Christchurchu na Novom Zelandu, 15. ožujka 2019. godine dogodila su se dva uzastopna teroristička napada na džamije u kojima su se održavale popodnevene molitve. Napadi su počeli u džamiji Al Noor u predgrađu Riccartona u 1:40 sati i nastavili se u Islamskom centru Linwood oko 13:55. Geografski položaj džamija prikazan je na slici 3.

---

<sup>15</sup> Falkheimer, J. (2014) "Crisis communication and terrorism: the Norway attacks on 22 July 2011", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 19 Issue: 1, pp.52-63, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0053>, (19.5.2019.)

Slika 3. Karta džamija Al Noor i Linwood



Izvor: Christchurch mosque shootings. Dostupno na:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Christchurch\\_mosque\\_shootings](https://en.wikipedia.org/wiki/Christchurch_mosque_shootings), (20.5.2019.)

Napadač je ušao u džamiju Al Nnoor i uživo prenosio prvi napad na Facebook Live.<sup>16</sup>  
Slika 4. prikazuje džamiju Al Noor.

Objavljenu snimku je policija ubrzo uklonila s društvenih mreža, a prijenos uživo muškarac je započeo ulaskom u automobil uz rečenicu "Neka zabava počne!". Vjeruje se da je sve snimljeno kamerom koja je bila pričvršćena na kacigu koju je napadač imao na glavi. Muškarac je snimio svoju vožnju do džamije, a na snimci se vidi da je odjeven u vojničko odijelo. Kada je sjeo u automobil i upalio ga, zaszvirala je četnička pjesma "Od Bihaća do Petrovca sela", u kojoj se spominje i Radovan Karadžić. Nakon toga u pozadini snimke čuju se vojnička glazba. Kada je stigao do džamije i otvorio prtljažnik

<sup>16</sup> BBC: Christchurch shootings: Social media races to stop attack footage. Dostupno na:  
<https://www.bbc.com/news/technology-47583393>, (20.5.2019.)

automobila, vidi se ogromna količina oružja, kao i spremnici s benzinom. Oružje koje je koristio, između ostalog i poluautomatska puška, ispisano je imenima slavnih masovnih ubojica i gradova u kojima su provodili svoje napade. Odmah na ulasku u džamiju muškarac je počeo pucati po svakome tko mu se našao u vidokrugu. Na snimci je vidljivo i da se nekoliko puta vraća iz prostorije u prostoriju unutar džamije i nastavlja pucati po ljudima koji već leže na podu.<sup>17</sup>

Slika 4. Džamija Al Noor



Izvor: Christchurch mosque shootings. Dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/Christchurch\\_mosque\\_shootings](https://en.wikipedia.org/wiki/Christchurch_mosque_shootings), (20.5.2019.)

Kada je završio, izašao je na cestu i ranio ženu koja se u tom trenutku našla na cesti, a kada je počela zapomagati i moliti ga za pomoć, muškarac joj je prišao i hladnokrvno ju upucao u glavu. Kada je sjeo u svoj automobil, njime je prešao preko tijela žene koju je

---

<sup>17</sup> Dnevnik.hr: Monstruozni ubojica prenosio je pokolj uživo: Uporno se vraćao i ubijao jednog po jednog preživjelog... Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/muskarac-na-facebooku-uzivo-prenosio-snimku-kako-ubija-ljude-u-dzhamiji-u-christchurch-na-novom-zelandu---553120.html>, (20.5.2019.)

netom prije upućao. Dok se vozio s mjesta stravičnog pokolja koje je netom hladnokrvno počinio, napadač je u kameru komentirao da mu je žao što nije ostao dulje i "spalio džamiju do temelja". "Nije bilo vremena za toliko meta. Bilo je toliko ljudi, parkiralište je bilo puno. Tako da stvarno nije bilo šanse za bolji učinak", rekao je.<sup>18</sup>

Policija i vlasti Novog Zelanda apelirali su na medije i javnost da ne objavljuju isječke snimke i ne dijele ih po društvenim mrežama, te su uklonili te snimke. Facebook je objavio kako je "odmah uklonio Facebook i Instagram profile napadača i videosnimku" nakon upozorenja policije.<sup>19</sup>

Za napad je uhićeno četvero osoba, od kojih je 1 žena i 3 muškarca. Jedan od troje uhićenih je Australac Brenton Tarrant, 28-godišnjak koji je optužen za teroristički napad.

U napadima je poginula 51 osoba.<sup>20</sup> Napadi su povezani s porastom bijelog supremacizma i alt-desnog ekstremizma na globalnoj razini koji su zabilježeni od sredine 2010. godine. Politikari i svjetski čelnici osudili su napade, a premijerka Jacinda Ardern opisala je to kao "jedan od najmračnijih dana Novog Zelanda". Vlada je uspostavila kraljevsku istražnu komisiju u svojim sigurnosnim agencijama nakon napada, koji su najsmrtonosnija masovna pučnjava u modernoj povijesti Novog Zelanda.<sup>21</sup>

Po prvi put u povijesti Novog Zelanda, razina terorizma je podignuta na visoku razinu. Premijerka Jacinda Ardern nazvala je taj incident „aktom ekstremnog nasilja i jednim

---

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Dnevnik.hr: Nezapamćeni napad u Novom Zelandu: Najmanje 49 ljudi ubijeno, policija evakuirala ljude i u drugom gradu, okružili sumnjivu kuću. Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/pucanjava-u-dzamiji-na-novom-zelandu-najmanje-30-ljudi-ubijeno-ili-ozlijedjeno---553075.html>, (20.5.2019.)

<sup>20</sup> Radio New Zeland: Police with the latest information on the mosque shootings. Dostupno na: <https://www.rnz.co.nz/news/national/384896/police-with-the-latest-information-on-the-mosque-shootings>, (20.5.2019.)

<sup>21</sup> The New York Times: New Zealand Massacre Highlights Global Reach of White Extremism. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2019/03/15/world/asia/christchurch-mass-shooting-extremism.html>, (20.5.2019.)

---

od najmračnijih dana Novog Zelanda.“ Također, opisala ga je kao dobro planirani teroristički napad. Rekla je da će osobu optuženu za napade učiniti "bezimenom" i pozvala javnost da umjesto toga izgovori imena žrtava.<sup>22</sup>

Na press konferenciji premijerka Jacinda Ardern obratila se javnosti: „Kojim riječima se prikladno može izraziti bol i patnja za 50 izgubljenih muškaraca, žena, djece i toliko ozlijeđenih? Koje riječi obuhvaćaju tjeskobu naše muslimanske zajednice koja je meta mržnje i nasilja? Koje riječi izražavaju tugu grada koji je već znao toliko boli? Mislila sam da ih nema. I onda sam došla ovamo i naišla na ovaj jednostavan pozdrav. As-salaam Alaikum. Mir s vama. Bile su to jednostavne riječi, koje su ponavljali vođe zajednica koji su svjedočili gubitku svojih prijatelja i voljenih. Jednostavne riječi, šaputane od ozlijeđenih iz bolničkih kreveta. Jednostavne riječi, koje izgovaraju ožalošćeni i svi koje sam upoznala, a koji su pogođeni ovim napadom. To su bile riječi koje je izgovorila zajednica koja je, suočena s mržnjom i nasiljem, imala svako pravo izraziti ljutnju, ali je otvorila svoja vrata da svi mi tugujemo s njima.“ Nadalje, izjavila je „Te priče sada su dio naših kolektivnih sjećanja. Oni će ostati s nama zauvijek. One smo mi. Ali s tim sjećanjem dolazi odgovornost. Odgovornost da budemo mjesto koje želimo biti. Mjesto koje je raznoliko, koje je dobrodošlo, koje je ljubazno i suosjećajno. Te vrijednosti predstavljaju najbolje od nas. Ali čak i najružniji virusi mogu postojati na mjestima gdje nisu dobrodošli. Rasizam postoji, ali ovdje nije dobrodošao. Napad na slobodu bilo kojeg od nas koji prakticira njihovu vjeru ili religiju, ovdje nije dobrodošao. Nasilje i ekstremizam u svim njegovim oblicima ovdje nisu dobrodošli. Naš je izazov sada učiniti najbolje od nas, svakodnevnom stvarnošću. Zato što nismo imuni na viruse mržnje, straha, drugih. Nikada nismo bili. Ali mi možemo biti nacija koja otkriva lijek. Svatko od nas posjeduje moć, u našim riječima i djelima, u našim svakodnevnim djelima ljubaznosti. Neka to bude nasljeđe 15. ožujka. Biti nacija za koju vjerujemo da smo. Za globalnu zajednicu koja nam se danas pridružila, koja je pružila ruku da prigrli Novi Zeland i našu muslimansku zajednicu, svima onima koji su se danas okupili, kažemo hvala. Također tražimo da se osuda nasilja i terorizma sada

---

<sup>22</sup> Live stream: 1 NEWS at 6pm. Dostupno na: <https://www.tvnz.co.nz/one-news/new-zealand/live-stream-1-news-6pm-2018>, (19.5.2019.)

pretvori u kolektivni odgovor. Svijet se zaglavio u začaranom krugu ekstremizma i mora se okončati.“<sup>23</sup>

Sastanak Odbora službenika za unutarnju i vanjsku sigurnosnu koordinaciju sazvan je radi koordinacije vladinog odgovora. Premijerka Ardern, koja je upravo napustila skup školskog klimatskog štrajka u New Plymouthu, vratila se u svoj hotel zajedno s ministrom sigurnosti i obavještajnih službi, Andrewom Littleom, kako bi dala izjavu za medije. Ardern je otkazala preostale javne angažmane zakazane za taj dan, uključujući otvaranje WOMAD-ovog međunarodnog umjetničkog festivala. Zatim se ukrcala u avion RNZAF kako bi odletjela u Wellington kako bi se pridružila službenim sastancima, te je izdala smjernicu da se na "svim vladinim i javnim zgradama" podignu zastave na pola jarbola do daljnjeg.

Senator australske savezne države Queensland, Fraser Anning šokirao je svijet svojim priopćenjem. "Pravi razlog za krvoproliće na ulicama Novog Zelanda danas je imigracijski program koji je muslimanskim fanaticima dopustio da se dosele na Novi Zeland", rekao je senator u svom priopćenju. Usporedio je islam s fašizmom i smatra da iako "sljedbenici te divljačke religije nisu ubojice u ovom slučaju, to ih ne čini bezgrešnima". Na kraju svog priopćenja Anning je citirao Bibliju. "Tko se lati mača, od mača će poginuti", zaključio je Anning, dodavši kako muslimani ne mogu biti iznenađeni ako im netko odluči vratiti istom mjerom.<sup>24</sup>

Zanimljivo je da je muslimanski svijet prvi reagirao na napad, odnosno prvi se oglasio turski predsjednik Recep Tayyip Erdogan preko svog glasnogovornika i poručio da je riječ o zadnjem u nizu primjera rasta rasizma i islamofobije u svijetu. Dalje su napad osudili pakistanski premijer i čelnik vladajuće koalicije u muslimanskoj Maleziji.

Nasilni zločini rijetkost su na Novome Zelandu te policija obično ne nosi oružje. Prethodna najveća pucnjava u povijesti Novoga Zelanda bila je 1990. godine kada je

---

<sup>23</sup> Jacinda Ardern's full Christchurch speech: 'Let us be the nation we believe ourselves to be' – video. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/global/video/2019/mar/29/jacinda-arderns-full-christchurch-speech-let-us-be-the-nation-we-believe-ourselves-to-be-video>, (15.6.2019.)

<sup>24</sup> Dnevnik.hr: Nezapamćeni napad u Novom Zelandu: Najmanje 49 ljudi ubijeno, policija evakuirala ljude i u drugom gradu, okružili sumnjivu kuću. Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/pucanjava-u-dzamiji-na-novom-zelandu-najmanje-30-ljudi-ubijeno-ili-ozlijedjeno---553075.html>, (19.5.2019.)

jedan napadač usmrtio 11 muškaraca, žene i djece u 24-satnom divljanju u selu Aramoani. Napadača je usmrtila policija.<sup>25</sup>

Kriza terorističkog napada na Novom Zelandu može se klasificirati kao kriza javnog mnijenja uslijed terorističkog napada, te kao iznenadna kriza koja je prouzrokovana iznenadnim nesrećama i smrtnim slučajevima.

Krizno komuniciranje od strane vladajućih, premijerke i ostalih državnih dužnosnika odrađeno je prema standardima i globalno su imali kontrolu nad medijima pravodobno reagirajući. Isto tako, hitne službe su intervenirale brzo i, unatoč tome što se radi o iznenadnom i neočekivanom događaju, izvještavanje o krizi, odnosno poruka koja se prenosila putem medijskih kanala imala je važnu ulogu u smirivanju i kreiranju mišljenja javnosti.

---

<sup>25</sup> Večernji List: Napadač je prije tri godine boravio u Hrvatskoj te je simpatizer četničkog pokreta. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/napad-na-novom-zelandu-usao-u-dzamiju-snimajuci-i-pucajuci-1306882>, (20.5.2019.)



## 5. ZAKLJUČAK

Cilj završnog rada bio je kroz teorijski okvir objasniti osnovne pojmove, odnosno teorijski odrediti definicijski okvir, značajke i obilježja, vrste i procese odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja, nakon čega je cilj kroz studiju slučaja analizirati krizno komuniciranje na primjerima terorističkih napada u Norveškoj i na Novom Zelandu.

U svom definicijskom okviru, odnosi s javnošću odnose se na proces upravljanja komuniciranjem organizacije s njenom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa. Obuhvaćaju aktivnosti koje se provode putem komunikacijskih aktivnosti kojima se izvještava javnost o djelovanju, rezultatima, odnosima prema očuvanju okoliša, zaštiti potrošača te povećanju kvalitete proizvoda.

Osnovna značajka odnosa s javnošću je održavanje neplaćene komunikacije s javnosti, odnosno poruka koja se prenosi javnosti putem medijskih kanala je besplatna. Kada se misli na neplaćenu komunikaciju onda se misli na to da odnosi s javnošću ne koriste oglašivačke prostore kako bi nešto iskomunicirala s javnosti. No, to ne znači da se su odnosi s javnošću besplatni, već upravo suprotno. Novinske konferencije često mogu biti skuplje od samog oglasa koji bi se koristio, jer je za organizaciju novinske konferencije između ostalog, potrebno unajmiti prostor za održavanje konferencije, pripremiti eventualne materijale za medije i slično. Ukoliko se radi o određenom predstavljanju takve novinske konferencije često mogu imati i neke popratne sadržaje kao što su kokteli i slično.

Krizno komuniciranje može se smatrati komuniciranjem kojim će se „umiriti“ javnost kod već nastale krize ili komuniciranje kojim će se upozoriti javnost kod dolazeće krize. Glavne karakteristike krize su iznenadnost, nesigurnost i vremenski tjesnac. Iako su poznate komunikacijske strategije komuniciranja u krizi, odabir one koja će biti primjerena i izvodljiva u praksi je teži odabir. Strateški način razmišljanja u krizi vrlo je važan dio krizne komunikacije. Temeljni cilj je nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća, a važno je i da poduzeće iskoristi priliku za povlačenje medijske pozornosti,

kako bi javnostima objasnilo svoju viziju, namjeru te poslovanje.

Studijom slučaja u diplomskom radu analizirale su se dvije terorističke krize koje su pogodile Norvešku i Novi Zeland.

Krizni događaj terorističkih događaja u Norveškoj može se okarakterizirati kao neočekivani, s obzirom da se Norveška može opisati kao mirna i otvorena demokratska zemlja koja prije ovog događaja nije imala iskustva s terorizmom. Isto tako, kako je riječ o novom i neočekivanom scenariju, ni hitne službe i javno osoblje koje je sudjelovalo u događajima neposredno nakon napada nije se najbolje snašlo. Iako je krizno komuniciranje od strane vladajućih, premijera i kralja, odrađeno prema standardima, isti nisu imali kontrolu nad medijima koji su tijekom prebrzog odvijanja događaja činili mnoge propuste i iznosili netransparentne informacije. Isto tako, hitne službe nisu bile pripremljene za nastale događaje, pa je uslijed takve nespremnosti i nepripremljenosti učinjeno mnogo propusta koji su uvelike mogli utjecati na sam ishod krize.

Kriza terorističkog napada na Novom Zelandu može se klasificirati kao kriza javnog mnijenja uslijed terorističkog napada, te kao iznenadna kriza koja je prouzrokovana iznenadnim nesrećama i smrtnim slučajevima.

Krizno komuniciranje od strane vladajućih, premijerke i ostalih državnih dužnosnika odrađeno je prema standardima i globalno su imali kontrolu nad medijima pravodobno reagirajući. Isto tako, hitne službe su intervenirale brzo i, unatoč tome što se radi o iznenadnom i neočekivanom događaju, izvještavanje o krizi, odnosno poruka koja se prenosila putem medijskih kanala imala je važnu ulogu u smirivanju i kreiranju mišljenja javnosti.

## 6. IZJAVA

### Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Ivana Lacković

Matični broj studenta: 07-017/17

Naslov rada: Krizno komuniciranje nakon terorističkih napada: Slučajevi Norveške i Novog Zelanda

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini/a autor/ica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

---

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1. LITERATURA

#### KNJIGE I STRUČNI ČLANCI

1. Anić et.al. (2004) Hrvatski enciklopedijski rječnik, Vol.6, Novi Liber, Zagreb
2. Bedenik Osmanagić, N. (2003) Kriza kao šansa, Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb.
3. Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2003) Odnosi s javnošću, MATE, Zagreb
4. Falkheimer, J. (2014) Crisis communication and terrorism: the Norway attacks on 22 July 2011, Corporate Communications: An International Journal, 19(1), 52-63. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0053>, (19.5.2019.)
5. Gibson, D., Gonzales, J. L., Castanon, J. (2006) The Importance of Reputation and the Role of Public Relations. Public Relations Quarterly, 51(3), 15-18. Dostupno u: EBSCO (11.5.2019).
6. Grbac, B. (2010) Marketinške paradigme- stvaranje i razmjena vrijednosti, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
7. Jacques, T. (2009) Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape, Public Relations Review, 35(2), 280-286.
8. Kim, I., Dutta M. J (2009) Studying Crisis Communication from Subaltern Studies Framework: Grassroots Activism in the Wake of Hurricane Katrina, Journal of Public Relations Research, 21(2), 142-164.
9. Kotler, Ph. Keller, K.L. (2008) Upravljanje marketingom, 12. izdanje, Mate, Zagreb
10. Kunczik, M. (2006) Odnosi s javnošću, Fakultet političkih znanosti, Zagreb
11. Lerbinger, O. (1997) The crisis manager: facing risk and responsibility. Mahwah,
12. Milas, D. (2012) Etički konflikti u odnosima s javnošću, Medianali, 6(11), 51-65.

13. Novak, B. (2001), *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb
14. Peša, A. (2002) Sedam smrtnih grijeha kriznog PR-a - put u medijski pakao, *Poslovni svijet*, 13(9), 25-36.
15. Plenković, M. (2002) Krizno komuniciranje i teorija odnosa s javnostima, *Media, culture and public relations* , 21(1), 1– 129.
16. Schuler, M. (2004) Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 37-53.
17. Skoko, B. (2004) Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnoga komuniciranja, *Politička misao*, 51(1), 92–101.
18. Skoko, B. (2006) *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Millenium promocija d.o.o., Zagreb
19. Sudar, J. i Keller, G. (1991) *Promocija: Ekonomska popaganda, unapređenje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, ekonomski publicitet*. Informator, Zagreb
20. Tench, R. i Yeomans, L. (2009), *Otkrivanje odnosa s javnošću*. HUOJ, Zagreb
21. Tomić, Z. (2008), *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo
22. Tomić, Z. i Milas, Z.: *Strategija kao odgovor na krizu*. *Politička misao*. 44(1), 137-149.
23. Wagenheim, M., & Rodd, A. S. (2010) The relationship between employee satisfaction with organizational communication and customer orientation. *Managing Leisure (online)*, 15 (1/2), 83-95. Dostupno u: EBSCO (11.5.2019).

## 7.2. INTERNETSKI IZVORI

1. 2011 Norway attacks. Dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/2011\\_Norway\\_attacks](https://en.wikipedia.org/wiki/2011_Norway_attacks), (19.5.2019.)

2. At least 92 killed in shootings and bomb blast in Norway. Dostupno na: <https://archive.fo/20121205063301/http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10080597#selection-1879.1-1879.56>, (19.5.2019.)
3. BBC: Christchurch shootings: Social media races to stop attack footage. Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/technology-47583393>, (20.5.2019.)
4. Christchurch mosque shootings. Dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/Christchurch\\_mosque\\_shootings](https://en.wikipedia.org/wiki/Christchurch_mosque_shootings), (20.5.2019.)
5. Christchurch mosque shootings. Dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/Christchurch\\_mosque\\_shootings](https://en.wikipedia.org/wiki/Christchurch_mosque_shootings), (20.5.2019.)
6. Dnevnik.hr: Monstruozi ubojica prenosio je pokolj uživo: Uporno se vraćao i ubijao jednog po jednog preživjelog... Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/muskarac-na-facebooku-uzivo-prenosio-snimku-kako-ubija-ljude-u-dzamiji-u-christchurch-na-novom-zelandu---553120.html>, (20.5.2019.)
7. Dnevnik.hr: Nezapamćeni napad u Novom Zelandu: Najmanje 49 ljudi ubijeno, policija evakuirala ljude i u drugom gradu, okružili sumnjivu kuću. Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/pucanjava-u-dzamiji-na-novom-zelandu-najmanje-30-ljudi-ubijeno-ili-ozlijedjeno---553075.html>, (20.5.2019.)
8. Dnevnik.hr: Nezapamćeni napad u Novom Zelandu: Najmanje 49 ljudi ubijeno, policija evakuirala ljude i u drugom gradu, okružili sumnjivu kuću. Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/pucanjava-u-dzamiji-na-novom-zelandu-najmanje-30-ljudi-ubijeno-ili-ozlijedjeno---553075.html>, (19.5.2019.)
9. Jacinda Ardern's full Christchurch speech: 'Let us be the nation we believe ourselves to be' – video. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/global/video/2019/mar/29/jacinda-arderns-full-christchurch-speech-let-us-be-the-nation-we-believe-ourselves-to-be-video>, (15.6.2019.)
10. Live Blog: Latest On Norway Massacre. Dostupno na: <https://archive.fo/20130203065337/http://news.sky.com/skynews/Home/World-News/Norway-Live-Blog-Oslo-Bomb-Attack-And-Utoya->

- 
- [Shooting/Article/201107416035759?lpos=World\\_News\\_Carousel\\_Region\\_1&lid=ARTICLE\\_16035759\\_Norway\\_Live\\_Blog:\\_Oslo\\_Bomb\\_Attack\\_And\\_Utoya\\_Shooting#selection-309.0-309.36](#), (19.5.2019.)
11. Live stream: 1 NEWS at 6pm. Dostupno na: <https://www.tvnz.co.nz/one-news/new-zealand/live-stream-1-news-6pm-2018>, (19.5.2019.)
12. Live stream: 1 NEWS at 6pm. Dostupno na: <https://www.tvnz.co.nz/one-news/new-zealand/live-stream-1-news-6pm-2018>, (19.5.2019.)
13. Napadi u Norveškoj 22. srpnja 2011. Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Napadi\\_u\\_Norve%C5%A1koj\\_22.\\_srpnja\\_2011.#cite\\_note-1](https://hr.wikipedia.org/wiki/Napadi_u_Norve%C5%A1koj_22._srpnja_2011.#cite_note-1), (19.5.2019.)
14. New York Times. Dostupno na: [https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?_r=1), (19.5.2019.)
15. Norway police 'could have stopped Breivik sooner'. Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/world-europe-19241327>, (19.5.2019.)
16. Norway suspect Anders Behring Breivik 'admits attacks'. Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/world-europe-14265094>, (19.5.2019.)
17. Norway will not be intimidated by terror attacks, vows prime minister. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/world/2011/jul/27/norway-terror-attacks-prime-minister>, (15.6.2019.)
18. Norwegians value respecting killer's human rights. Dostupno na: <https://edition.cnn.com/2012/04/17/world/europe/norway-breivik-court-magnay/>, (19.5.2019.)
19. Preživjeli u masakru: Breivik je vikao da će nas sve pobiti. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/prezivjeli-u-masakru-breivik-je-vikao-da-ce-nas-sve-pobiti-312737>, (15.6.2019.)

- 
20. Radio New Zeland: Police with the latest information on the mosque shootings. Dostupno na: <https://www.rnz.co.nz/news/national/384896/police-with-the-latest-information-on-the-mosque-shootings>, (20.5.2019.)
  21. Rena, H. (2014) "The terror attacks in Norway: Explaining the crisis management of the emergency services. Different logics of action at play?". Dostupno na: <https://ecpr.eu/filestore/paperproposal/3b6c6884-094e-4e72-95cc-d36eaa65f10f.pdf>, (19.5.2019.)
  22. Rtrs.tv: Osmero poginulih u eksploziji ispred norveške vlade. Dostupno na: <https://www.rtrs.tv/vijesti/vijest.php?id=43614>, (19.5.2019.)
  23. Sky News: Fury as Australian senator Fraser Anning blames immigration for mosque shootings in Christchurch. Dostupno na: [https://news.sky.com/story/fury-as-australian-senator-fraser-anning-blames-immigration-for-mosque-shootings-in-christchurch-11665956?dcmp=snt-sf-twitter&utm\\_source=t.co&utm\\_medium=referral&utm\\_source=t.co&utm\\_medium=referral&utm\\_source=t.co&utm\\_medium=referral](https://news.sky.com/story/fury-as-australian-senator-fraser-anning-blames-immigration-for-mosque-shootings-in-christchurch-11665956?dcmp=snt-sf-twitter&utm_source=t.co&utm_medium=referral&utm_source=t.co&utm_medium=referral&utm_source=t.co&utm_medium=referral), (20.5.2019.)
  24. Terrorofrene på Utøya og i Oslo. Dostupno na: <https://web.archive.org/web/20110909043438/http://www.vg.no/nyheter/innenriks/oslobomben/ofre/>, (19.5.2019.)
  25. The Guardian: Oslo Bomb: suspicion falls on Islamist militants. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/world/2011/jul/22/oslo-bomb-suspicion-islamist-militants>, (19.5.2019.)
  26. The New York Times: At Least 80 Dead in Norway Shooting. Dostupno na: [https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2011/07/23/world/europe/23oslo.html?_r=1), (19.5.2019.)
  27. The New York Times: New Zealand Massacre Highlights Global Reach of White Extremism. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2019/03/15/world/asia/christchurch-mass-shooting-extremism.html>, (20.5.2019.)
  28. Večernji List: Napadač je prije tri godine boravio u Hrvatskoj te je simpatizer četničkog pokreta. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/napad-na-novom-zelandu-usao-u-dzamiju-snimajuci-i-pucajuci-1306882>, (20.5.2019.)



## 8. POPIS SLIKA I TABLICA

### SLIKE:

Slika 1. Karta objekata pored kojih se dogodila eksplozija u centru Osla .....

33

Slika 2. Oštećena zgrada vlade prilikom prvog terorističkog napada u Oslu u Norveškoj  
.....

34

Slika 3. Karta džamija Al Noor i Linwood ..... 39

Slika 4. Džamija Al Noor .....

40

### TABLICE:

Tablica 1. Vrste kriza ..... 21

## 9. ŽIVOTOPIS

### OSOBNJE INFORMACIJE

Ivana Lacković



Brestovečka 173

10360 Sesvete



099/262-55-66



[ivanalackovic59@gmail.com](mailto:ivanalackovic59@gmail.com)

Spol Ž | Datum rođenja 16.3.1989. | Državljanstvo RH

### RADNO MJESTO NA KOJE SE PRIJAVLJUJETE

### RADNO ISKUSTVO

---

Super igra d.o.o.

Blagajnik – operater

e- Kolektor d.o.o.

Referent

Kreiranje dokumenata za potrebe ureda Uprave, arhiviranje dokumenata, zaprimanje, urudžbiranje, distribuiranje i kontrola ulazne fakture, preuzimanje i uspostavljanje telefonskih poziva, primanje stranke, organizacija sastanaka, nabava potrebnih radnih materijala, organiziranje smještaja i poslovnih putovanja, izrada

izvještaja, pisanje dopisa, podrška sektoru financijskog poslovanja, podrška sektoru za gospodarenje i upravljanje otpadom, evidentiranje pratećih listova za pojedinu vrstu otpada u Očevidnik o nastanku i tijeku otpada, od 2018.godine u e- ONTO, ostali poslovi prema nalogu nadređenog

#### EOS Matrix

Agent u call centru

Svakodnevna telefonska komunikacija s dužnicima, dogovaranje dinamike otplate nepodmirenih dugovanja, praćenje realizacije postignutih dogovora

#### Studio za nokte Mk – Mse Croatia the beauty company

Prodajni predstavnik

Prodaja materijala za izradu noktiju, komunikacija sa klijentima i pronalaženje novih, ažuriranje web shop-a, e-prodaja, promocija na sajmu ljepote, vođenje poslovne pismene i usmene korespondencije, prijem i otprema robe

### Kladionica „Derby“

Blagajnica

### Studentski poslovi

One 2 play(administrativni poslovi), Reckit Benckiser (promocija proizvoda u Dm-u, Metro-u, Getro-u), Fashion Week(promocija), Avenue Mall(Promocija automobila Ford) Johnie Walker(promocija pića u noćnom klubu „Paradiso“), Velesajam „Dani ljepote“ (promocija i prodaja za firme So cap, Kryolan i MSE Croatia)

### Praksa

INA – NAFTAPLIN(Šubićeva 29, 10000 ZAGREB)

Zagrebačko gradsko kazalište „Komedija“(Kaptol 9, 10000 ZAGREB)

Veleučilište Baltazar Zaprešić

VŠS

Stručna prvostupnica ekonomije (bacc.oec)

- Smjer : Menadžment u Kulturi
  
- Kao studentica tog smjera stekla sam temeljna znanja iz područja kulture i ekonomije, menadžmenta, marketinga i organizacije u kulturi, kao i znanja iz područja primjene informatičke tehnologije i poslovnog komuniciranja.

CDO „Birotehnika“ (Gundulićeva 24/III, Zagreb)

Poslovna tajnica

Stečena administrativna znanja, te vještina brzog pisanja – daktilografija

Materinski jezik Hrvatski

Ostali jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	B2	B2	B2	B2	B2
	Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.				
Njemački	A2	A2	A2	A2	A2
	Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.				

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik

[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

**Komunikacijske vještine** ▪ Odlične komunikacijske vještine stečene tijekom godina rada na raznim eventima, ugostiteljstvu, call centru, prodaji, te tokom srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja

**Organizacijske / rukovoditeljske vještine** ▪ Odlične organizacijske vještine stečene tokom rada u One 2 play firmi, Studiu za noke Mk, Eos Matrix-u i e- Kolektoru gdje sam surađivala s raznim timovima, te na raznim eventima i tokom visokoškolskog obrazovanja

**Računalne vještine** ▪ Odlično znanje Microsoft Office paketa, poznavanje rada u grafičkom programu PhotoShop, izrada prezentacija(Prezi, Power Point), planova i projekata

## DODATNE INFORMACIJE

---

- Ambiciozna sam, komunikativna, samostalna, odgovorna, spremna na nove izazove, stjecanje novih znanja i iskustava i timski rad, pozitivna sam osoba, odličan motivator, iskusna u radu pod pritiskom, volim dobru organiziranost i efikasnost u poslovanju
- Studentica sam na specijalističkom stručnom studiju Baltazar Adam Krčelić, smjer Menadžment javnog sektora, na kojem sam stekla znanja za obnašanje složenih i raznolikih uloga u dijelovima javnog sektora, organizacije, IT-a, ekonomije, prava, zaštite okoliša, upravljanja rizicima i projektima, ljudskim potencijalima, i drugim resursima