

# Menažment kriznog komuniciranja

---

Leško, Juraj

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:129:195885>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-02**

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**  
**Zagreb**

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

**JURAJ LEŠKO**

**MENADŽMENT KRIZNOG KOMUNICIRANJA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**MENADŽMENT KRIZNOG KOMUNICIRANJA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Student:**  
**Juraj Leško**

**Naziv kolegija:**  
**UPRAVLJANJE KRIZNIM**  
**SITUACIJAMA**

**JMBAG studenta:**  
**0308001162**

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada.....	1
1.2. Cilj i svrha rada .....	1
1.3. Hipoteza rada.....	1
1.4. Metode izrade rada .....	1
1.5. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. OPĆENITO O KRIZNOM KOMUNICIRANJU .....	2
2.1. Međuodnos kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja .....	2
2.2. Strateški pristup kriznom komuniciranju .....	3
3. POJMOVI I TEORIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA .....	6
3.1. Pojmovi kriznog komuniciranja .....	6
3.2. Teorije kriznog komuniciranja .....	10
3.3. Klasifikacija, životni ciklus i faze kriznih situacija .....	13
4. STRATEGIJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA.....	17
4.1. Strateško upravljanje krizom u pretkriznom razdoblju .....	17
4.1.1. Detekcija organizacijskih rizika .....	18
4.1.2. Prepoznavanje znakova upozorenja .....	19
4.1.3. Analiza kriznog komunikacijskog sustava organizacije .....	19
4.1.4. Formiranje kriznog komunikacijskog tima .....	20
4.1.5. Stvaranje kriznog komunikacijskog plana .....	21
4.2. Komunikacija tijekom krize .....	22
4.2.1. Elementi uspješne komunikacije tijekom krize.....	23
4.2.6. Reaktivne strategije komuniciranja .....	34
4.3. Strateško upravljanje krizom u postkriznom razdoblju.....	38
5. ZAKLJUČAK .....	39
6. LITETATURA .....	40
7. POPIS SLIKA I TABLICA.....	42
ŽIVOTOPIS.....	43

## SAŽETAK

Strateški pristup kriznom komuniciranju jedno je od najznačajnijih i najizazovnijih područja upravljanja odnosima s javnošću. S obzirom da u suvremenom poslovanju poduzeća mogu vrlo lako zapasti u krizne situacije, potrebno je uspostaviti odgovarajući krizni tim koji će se znati nositi s negativnim posljedicama krize te koji će znati zadržati ili ponovno izgraditi reputaciju i ugled organizacije koji je uživala prije krize. Posebnu ulogu u takvim vremenima ima upravo krizno komuniciranje koje uključuje širok spektar različitih strategija koje moraju biti ukomponirane u strateško odlučivanje menadžmenta kako bi se krize ne samo izbjegle već kako bi poduzeće iz njih, ukoliko se već dogode, naučilo što više i u narednom periodu bolje odgovorilo na negativne izazove.

**Ključne riječi:** kriza, krizni menadžment, krizno komuniciranje, strategije kriznog komuniciranja

## CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT

### SUMMARY

A strategic approach to crisis communication is one of the most important and challenging areas of public relations management. Given that in modern business companies can easily fall into crisis situations, it is necessary to establish an appropriate crisis team that will know how to deal with the negative consequences of the crisis and who will know how to maintain or restore the reputation and reputation of organizations. A special role in such times is played by crisis communication, which includes a wide range of different strategies that must be built into strategic management decision-making to not only avoid crises but also learn from them, if they occur, learn more and respond better in the future. to negative challenges.

**Keywords:** crisis, crisis management, crisis communication, crisis communication strategies

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet rada**

Predmet ovog završnog rada predstavlja krizno komuniciranje, odnosno način na koji se poduzeća nose s posljedicama krize i kako to prenose interesnim skupinama te javnosti. Krizno komuniciranje važan je aspekt u suvremenom poslovanju, a njegova uspješna primjena poduzeću može donijeti benefite čak i u vremenima krize.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Cilj rada jest shvatiti važnost adekvatnog kriznog komuniciranja te na koji način se poduzeća u kriznim situacijama trebaju ponašati kako bi zadržala ugled i reputaciju.

## **1.3. Hipoteza rada**

Krizno komuniciranje nije samo alat obaviještavanja javnosti o problemima s kojima se poduzeće suočeno već i dio strategije kojim poduzeće zadržava ili poboljšava svoj ugled i reputaciju.

## **1.4. Metode izrade rada**

Prilikom izrade rada korištena je domaća i strana stručna literatura, metode korištene pri izradi rada su metoda analize, sinteze, induktivna metoda, komparativna metoda te deskriptivna metoda.

## **1.5. Sadržaj i struktura rada**

Rad se, uz uvodni i zaključni dio, sastoji od tri poglavlja. U prvom poglavlju govori se općenito o kriznom komuniciranju, drugo donosi pojmove i teorije kriznog komuniciranja, dok se treće poglavlje odnosi na strategije kriznog komuniciranja prikazane kroz tri faze – pretfaza, faza krize te postkrizna faza.

## **2. OPĆENITO O KRIZNOM KOMUNICIRANJU**

Suvremeno poslovanje iziskuje adekvatnu profesionalnost u komuniciranju poduzeća s javnošću, stoga se krizno komuniciranje smatra jednim od najzatijevnijih i najizazovnijih područja poslovne prakse današnjice. Mnoga poduzeća današnjice, ako ne i gotovo svako, nije pošteđeno brojnih i učestalih kriznih situacija i trenutaka, a posebno se to može vidjeti na hrvatskim poduzećima koja, u još uvijek dosta velikoj mjeri, pokazuju nedostatak znanja u komuniciranju s javnošću u situacijama kao što je ova sadašnja – korona kriza. No, treba razumijeti da gotovo nijedna organizacija nije imuna na krizne situacije, koliko god jaka ili uspješna bila, već je bitno kako tu krizu iskomunicirati, odnosno najotpimalnije prenijeti prema javnosti, a po čemu se poduzeća uvelike razlikuju.

„Osnovna i pretpostavka kriznog komuniciranja jest događaj koji u sebi nosi potencijal štete i katastrofalnih učinaka te koji može prouzročiti negativnu percepciju u javnosti“ (Crandall, Parnell, Spillian, 2014). Krize se definiraju kao sile (socijalne, ekonomske, ekološke i dr.) koje uvelike i na veoma hitan način mogu promijeniti stvarnost i poslovanje čime mogu u vrlo kratkom roku masovno poremetiti dosad uhodano poslovanje organizacija. Najbolji primjer za to svakako je korona kriza koja je na globalnu ekonomiju ostavila veoma negativan učinak, a posljedice će se osjećati svakako još jedno vrijeme (ukoliko se virus zaustavi). Gledajući u drugu stranu, prema naprijed, krize mogu biti pokretač pozitivnih trendova te rasta i obnove. Krize predstavljaju ozbiljan problem današnjice, a čijeg se rješavanja treba prihvatiti odmah kako bi posljedice bile što blaže. Na menadžmentu jest pokušati predvidjeti krizu, odnosno reagirati što prije kako bi posljedice na poslovanje bile što blaže te kako se negativni efekti nebi odrazili na cjelokupno poslovanje.

### **2.1. Međuodnos kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja**

U nastavku je prikazana tablica koja razlikuje pojmove kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja. Naime, krizno upravljanje predstavlja široki pojam i odnosi se na sve aktivnosti kako bi se obuzdale posljedice nastale određenog krizom. Čini skup aktivnosti i korištenje mnogih područja kako bi poduzeće najbolje odgovorilo na izazove koji su pred njim. S druge strane, krizno komuniciranje predstavlja samo jedan od elemenata kojim se krizni menadžment koristi u borbi protiv negativnih utjecaja krize.

Tablica 1. Razlika između kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja

<b>KRIZNO UPRAVLJANJE</b>	širi aspekt obuzdavanja posljedica krize – strateško planiranje upravljanja kriznim situacijama kako bi se smanjili rizik i nesigurnost – bolje upravljanje poduzećem u krizi
<b>KRIZNO KOMUNICIRANJE</b>	dio procesa kriznog upravljanja – prema mnogim autorima glavni čimbenik u obrani poduzeća od negativnih posljedica krize – smanjenje štete nastale krizom

Izvor: Uradak autora prema Fearn Banks, 2011.

Upravljanje krizom zahtijeva korištenje znanja iz različitih područja:

- donošenje odluka
- odnosi s medijima
- proučavanje okoline
- procjena rizika
- krizno komuniciranje
- strateško planiranje
- ocijenjivanje
- upravljanje ugledom

Kvaliteta komuniciranja u kriznim situacijama može uvelike poboljšati ili pogoršati situaciju poduzeća. Pritom krizno komuniciranje uključuje komuniciranje javnosti i organizacije prije, za vrijeme te nakon krize. Bez obzira na veličinu i druge aspekte krize, cilj svake organizacije jest minimizirati štete koje kriza ima na imidž organizacije. Važnost adekvatnog komuniciranja u kriznim vremenima naglasio je Scanlon (Crandall, Parnell, Spillian, 2014) koji kaže kako je „svaka kriza zapravo kriza informacija te kako je neuspjeh u kontroliranju informacija povezanih s krizom zapravo neuspjeh u ukupnom upravljanju kriznom situacijom“. Tako se može zaključiti da su krizno komuniciranje i krizno upravljanje usko povezani pojmovi.

## 2.2. Strateški pristup kriznom komuniciranju

Svrha kriznog komuniciranja svakako je zadržavanje naklonosti i povjerenja javnosti te jačanje ugleda poduzeća. Svaka kriza ima svoje faze, pa je tako i pristup upravljanju kriznim situacijama posložen u određene faze. Inicijalno, organizacija mora prepoznati potencijalne



prijetnje okoline na temelju kojih bi kriza mogla nastati. Što se rizici prije otkriju, organizacija će lakše kasnije riješiti posljedice. Nakon poziva na uzbunu kreiraju se krizni timovi te krizni komunikacijski kanali. Nakon toga slijedi završetak inicijalne faze u kojoj problem ostaje neriješen te se od organizacije očekuje hitna reakcije.

Nakon što se shvati da je kriza na vratima i da ju je nemoguće izbjeći, počinje razdoblje trajanja krize što za poduzeća predstavlja najdinamičnije, najjazovnije i najzahtjevnije razdoblje. Ova faza predstavlja stresno razdoblje u kojima mediji imaju veliku ulogu te predstavljaju veoma osjetljiv komunikacijski kanal. Pojava internetske tehnologije te društvenih mreža ubrzala je ionako brzu komunikaciju što za poduzeća u uvjetima krize predstavlja prijetnju, ali i potencijalnu priliku (slika 1).



Slika 1. Faze od mogućnosti nastanka krize do razdoblja nakon krize  
Izvor: Uradak autora

Kao što svaka organizacija u suvremenom poslovanju ima strateški pristup planiranju ljudi, strateški pristup upravljanju s dobavljačima, kupcima itd., tako se od organizacija očekuje i strateški pristup upravljanja krizom, odnosno kriznom komuniciranju.

Strateško komuniciranje se ne koristi samo u idealnim vremenima u kojima poduzeće niže uspjehe te je trend poslovanja pozitivan, već se još više koristi u situacijama kad je kriza na vratima, a poduzeće očekuju neizvjesna i teška vremena pa je komuniciranje od izrazite važnosti kako bi se sačuvao ugled i reputacija poduzeća. Takvo komuniciranje pojavljuje se u slučaju kad postoji potreba odgovoriti vanjskim faktorima koji štete poslovanju poduzeća, a svrha jest steći opće razumijevanje te zadržati i/ili povratiti reputaciju, ali i izgraditi povjerenje i potporu od strane interesnih skupina, posebice kupaca. U nastavku je prikazano sedam reaktivnih strategija komuniciranja u kriznim situacijama, a čija implementacija zahtijeva korištenje niza komunikacijskih tehnika kako bi poboljšala informiranost ciljnih skupina.



**Slika 2. Skupine reaktivnih strategija komuniciranja u kriznim situacijama**  
 Izvor: Uradak autora prema Smith, 2009.

Aktivnosti koje se od kriznog menadžementa očekuju uključuju imenovanje kriznog glasnogovornika organizacije, uspostavljanje informacijskih punktova, prilagodba komunikacijskih planova, pripremanje očekivanih pitanja i sl., a čija je kriza umiriti „strasti“ koje posljedice krize mogu imati na zainteresirane strane. Važno je da informacije koje poduzeće iznosi budu precizne, jasne i točne, temeljene na dokazima i neprestano obnavljane i svježije kako bi bile što razumljivije javnosti i drugim uključenim stranama, a na temelju čega će ljudi povjerovati organizaciji.

Posljednja faza u strateškom pristupu kriznom upravljanju jest postkrizno razdoblje u kojem poduzeće analizira štetan utjecaj krize te u kojem se obznanjuje kraj krize. Nakon toga poduzeće može revidirati sve aktivnosti posljedice te na temelju rezultata osvježiti krizni komunikacijski plan. Pritom je važno spomenuti fenomen organizacijskog učenja koji se odnosi na ocjenjivanje realiziranih aktivnosti tokom krize, a uključuje dvije faze – analiza uspješnosti upravljanja krizom te analiza učinaka krize. Prva faza pokazuje koliko se dobro organizacija nosila s krizom, dok druga pokazuje kako je kriza utjecala na poslovanje organizacije te koja je stvarna šteta. Detaljnije o strateškom kriznom komuniciranju u poglavlju 4.

### 3. POJMOVI I TEORIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA

#### 3.1. Pojmovi kriznog komuniciranja

U cilju boljeg razumijevanja kriznog komuniciranja potrebno je objasniti temeljne pojmove, a koji su prikazani u sljedećoj tablici.

**Tablica 2. Pojmovi kriznog komuniciranja**

<b>OTVORENO PITANJE</b>	zabrinutost za određenu odluku, aktivnost ili proces te točka sukoba u mišljenjima i prosudbama; može se razviti u kriznu situaciju
<b>RIZIK</b>	predstavlja određenu opasnost; mogu biti stvarne naravi, a mogu biti i posljedica neizvjesnosti, straha ili opasnosti; moguća prijetnja koja će imati negativne posljedice
<b>KRIZA</b>	rizik najčešće nastaje prije krize, a kriza je posljedica određenih pojava ili događaja – neuočavanje rizika ili kriva procjena može dovesti do krize
<b>ORGANIZACIJSKA KRIZA</b>	manje vjerojatan događaj velike snage i utjecaja koji može ugroziti poslovanje organizacije – potrebno je donositi brze odluke kako bi se isti riješio
<b>KRIZNO UPRAVLJANJE</b>	niz čimbenika organiziranih u cilju rješavanja problema nastalih krizom – svrha je smanjiti negativne učinke krize
<b>KRIZNO KOMUNICIRANJE</b>	dijalog između organizacije te interesnih skupina prije, tokom i nakon krize – kreiranje strategija i taktika u cilju smanjenja negativnog utjecaja na imidž poduzeća
<b>STRATEŠKO KOMUNICIRANJE</b>	tumači se i kao strategija odnosa s javnošću – aktivnosti kojima se umanjuje šteta nastala krizom te način upravljanja odnosima s interesnim skupinama
<b>ORGANIZACIJSKI IMIDŽ</b>	slika poduzeća u javnosti, percepcija javnosti o nekom poduzeću – odraz osobnosti i identiteta organizacije

Izvor: Uradak autora prema Jugo, 2017.

U suvremenom poslovanju kriza je za mnoga poduzeća svakodnevni pojam, bilo da se radi o globalnim krizama ili mini krizama koja se događaju u poduzeću (kriza vezana uz odnose s nabavom, kriza vezana uz odnose s dioničarima, kriza pribavljanja zaposlenika i sl.). Bilo kako bilo, svaka kriza je nepoželjna i ima svoja obilježja (Pearsons i Mitroff, 1993):

- „iznimno su vidljive
- zahtijevaju hitnu aktivnost
- podrazumijevaju element iznenađenja
- zazivaju potrebu za akcijom
- nalaze se izvan organizacijske kontrole“

Krize su atipični događaji koji se mogu, a i ne moraju predvidjeti, a ako se i predvide, opet je naporno i zahtjevno rješavati ih. Krize mogu za organizaciju i pojedinca napraviti golemu štetu, a upravo one prisiljavaju poduzeća da povećaju kvalitetu komunikacije prema javnosti i drugim interesnim skupinama.

Povezano s krizom, javlja se pojam krizno upravljanje koji nužno ne znači loše upravljanje, već upravljanje u teškim, atipičnim i neizvjesnim vremenima, a u cilju zadržavanja imidža poduzeća na nivou kako bi kupci ostali lojalni i imali povjerenje u poduzeće. Veći je problem organizacija neplaniranje krize, odnosno krive procjene zbog čega problemi još više eskaliraju. „Pravi i učinkovit krizni menadžment stoga podrazumijeva sustavan pristup u upravljanju kriznim situacijama koje omogućuje neformalno funkcioniranje organizacije“ (Littlejohn, 1983). Kao ključan element kriznog upravljanja navodi se planiranje. U tom se slučaju odluke donose već prije pojave krize što poduzeću omogućuje bolju pripremu i lakše odgovaranje na posljedice krize.

Povezano s kriznim upravljanjem valja spomenuti krizno komuniciranje kao način komuniciranja organizacije s javnosti, a koji se često tumači kao odnosi s javnošću. Pritom u javnost spadaju interesne skupine poput zaposlenika, klijenata, dioničara i dr. Proaktivni odnos organizacije i javnosti može u velikoj mjeri unaprijediti poslovanje te tako spriječiti ili umanjiti negativne učinke krize. Na taj način javnost može postati partner u rješavanju krize jer je poduzeće izloženo javnoj pozornosti i problemima s kojima je suočeno, pa se partneri i javnost ponašaju kao suigrač u borbi protiv rješavanja iste.

Krizno komuniciranje mora se shvatiti kao sustavan proces u kojem je nužno uspostaviti krizni komunikacijski tim kojeg je potrebno uključiti u komunikacijski proces. Poruka koja se šalje interesnim skupinama mora biti točna, brza i precizna te mora zadovoljiti potrebe svih uključenih strana. Skupine zadataka kriznog komuniciranja prikazane su u nastavku.



**Slika 3. Skupine zadataka kriznog komuniciranja**

Izvor: Uradak autora prema Zarembo, 2010.

Kao što je već prije spomenuto, krizno komuniciranje jest sustavan proces koji uključuje nekoliko faza, od kojih je prva i veoma važna faza pripreme za krizu. U toj fazi poduzeće uspostavlja odnose s javnošću prije početka krize te predviđa potencijalne prijetnje i moguće posljedice koja bi kriza mogla ostaviti na poslovanje. Druga faza uključuje identifikaciju javnosti gdje se definira tko bi trebao primiti kakvu informaciju. Treća faza uključuje kreiranje i definiranje sadržaja koji će biti upućen javnosti, dok se u četvrtoj fazi izabiru mediji koji će najbolje i najučinkovitije prenijeti potrebne informacije. Peta faza odnosi se na primanje povratnih informacija te odgovor na njih, dok posljednja faza, ocjenjivanje uspjeha, uključuje analiziranje i ocjenjivanje poduzetih aktivnosti te donošenje planova za buduće potencijalne krize. Nepravilno i neučinkovito krizno komuniciranje može uvelike produbiti krizu, a sve zbog odabira krivog medija, krivo odaslane poruke, poruke poslane krivim primateljima i sl.

U prethodnom poglavlju spominje se pojam strateškog komuniciranja, a koji je povezan sa strategijom poduzeća. Naime, kao što je i ciljevi i planovi donose strateški, tako se i kriznom

komuniciranju mora pristupiti strateški, odnosno dugoročno i planski. U literaturi se često uspoređuju pojmovi strateško komuniciranje i odnosi s javnošću. Strateški menadžeri moraju voditi brigu o cjelokupnom procesu upravljanja:

- propitkivanje i razmišljanje o problemima s kojima se organizacije mogu suočiti
- donošenje odluka
- pronalaženje načina kako probleme riješiti
- neprestano istraživanje
- analiziranje stupnja spremnosti organizacije na moguće krizne situacije

„Strateški odnosi s javnošću mogu se definirati kao komunikacijska aktivnost koja podrazumijeva strateško razmišljanje, odnosno proaktivno predviđanje potencijalnih problema, suočavanje s problemom, njegovo raščlanjivanje na dijelove, zaseban pristup svakom njegovom pojedinom dijelu te potpuno razumijevanje cjelokupno poslovne strategije organizacije“ (Jugo, 2017). Tu je važno spomenuti četverofazni proces planiranja i upravljanja odnosima s javnošću kao jednog od temeljnog procesa strateškog upravljanja odnosima s javnošću (slika 4).



Slika 4. Četverofazni proces rješavanja problema  
Izvor: Cutlip, Center, Brown, 2003.

Bez obzira o kakvom se obliku krize radilo, na kriznom je menadžmentu što prije prepoznati potencijalne prijetnje koji bi mogle negativno utjecati na poslovanje. Stoga se naziru dva

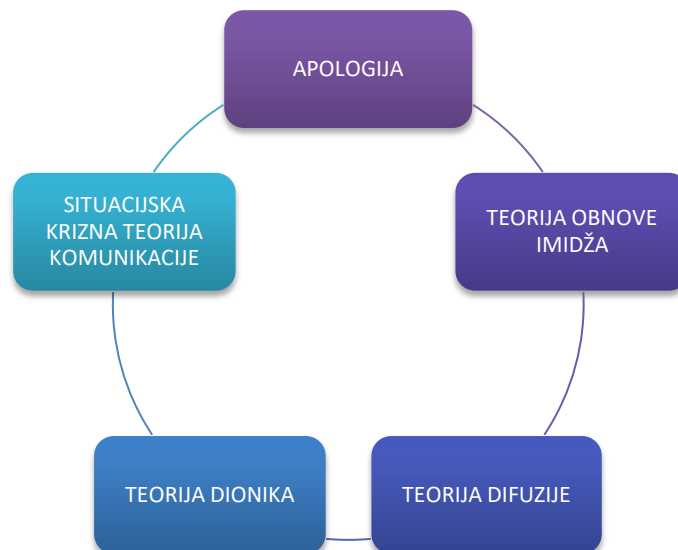
procesa u strateškom planiranju upravljanja krizom – rana identifikacija potencijalnih opasnosti te strateški odgovor kojim se nastoje ublažiti negativni utjecaji. Uz tematiku kriznog upravljanja i komuniciranja veže se pojam organizacijski imidž te ugled poduzeća. Postoji više pristupa u definiranju organizacijskog ugleda:

- ekonomski pristup – utjecaj na ugled u cilju povećanja povjerenja ulagača
- strateški pristup – jedinstveni aspekti organizacije i njezine misije
- marketinški pristup – uz ugled razmatra marku, stereotipe i kulturu organizacije
- obračunski pristup – reputacija kao indikator socijalne legitimacije
- Graham Dowling – zajednički dojam, slika uvjerenja i osjećaj koji pojedinac ima o organizaciji itd.

Važno je razlikovati pojmove imidž i ugled. Imidž je kratkoročniji pojam, odnosno percepcija pojedinca o organizaciji u nekom trenutku, a ugled se stvara dugoročno i teže se okaljava u situacijama krize.

### 3.2. Teorije kriznog komuniciranja

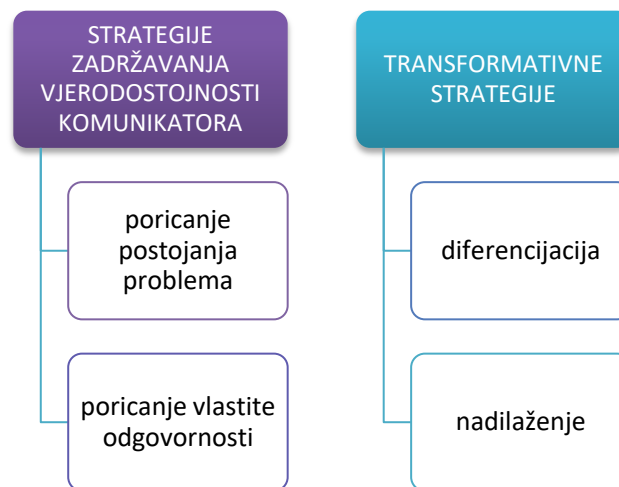
Teorije kriznog komuniciranja omogućuje sagledavanje različitih pristupa krizi.



Slika 5. Teorije kriznog komuniciranja  
Izvor: Uradak autora prema Jugo, 2017.

Apologija je pojam iz stare Grčke, a definira se kao obrana, opravdanje ili pak pohvala nekog ili nečeg, ovisno o kontekstu. U suvremenom poslovanju apologija se koristi kao pojam koji

tumači odnos organizacije i njezine javnosti povezan s optužbama na račun same organizacije. Ova teorija tumači način na koji poduzeće reagira kako bi obranilo svoj ugled.



**Slika 6. Dvije strategije apologije**  
Izvor: Uradak autora prema Jugo, 2017.

Organizacije se mogu različito ponašati u slučaju pojave kriznih situacija. Tako mogu poricati odgovornost ili poricati postojanje problema, što u praksi često dovodi do pojave još većih problema, posebice ukoliko se radi o obmanjivanju javnosti. S druge strane, transformativne strategije uključuju dva pristupa:

- diferencijacija – nastojanje da se činjenice razdvoje u širi kontekst; kreiranje konteksta u kojem će se javljati različita mišljenja
- nadilaženje – nastojanje da se činjenice spoje; kreiranje konteksta koji će javnosti biti apstraktniji i nerazumljiv

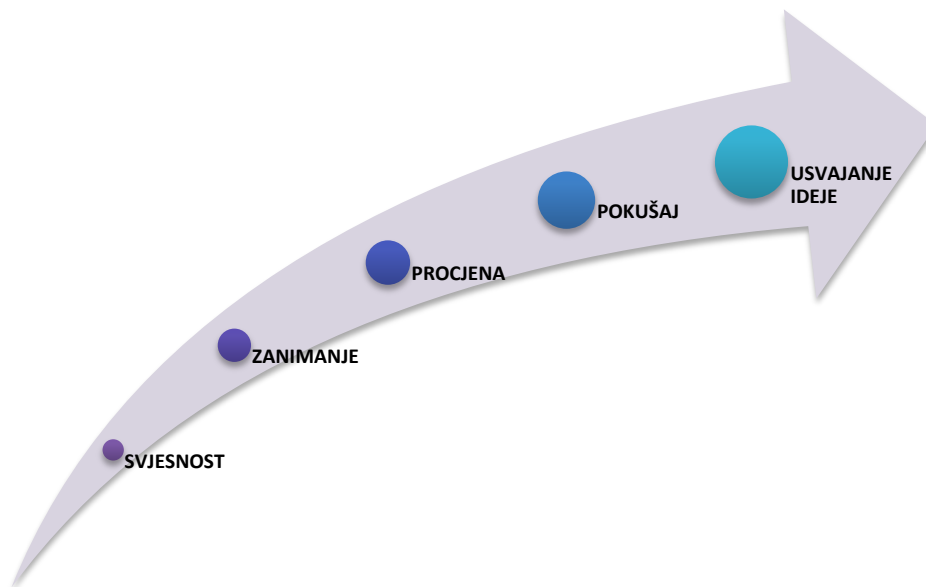
Teorija obnove imidža „temelji se na pretpostavci kako komuniciranje tijekom krize i nakon nje može bitno smanjiti negativne učinke koje kriza ima na legitimitet organizacije. Jednostavno rečeno, komunikacija može ograničiti štetu uzrokovanu krizom. Ta se teorija naslanja na teoriju apologij“ (Zaremba, 2010).

Prema nazivu teorije, može se uočiti kako se njome nastoji ustanoviti što prijeti ugledu poduzeća te na koji način organizacija mora komunicirati kako bi zadržala, odnosno povećala imidž i ugled. Tim koji je kreiran u kontekstu rješavanja problema s javnošću nastali krizom, mora se znati služiti pravim jezikom, vještinama i komunikacijskim kanalima kako bi maksimalno umanjio štetne učinke krize. Ova je teorija jedna od najšire korištenih teorija



kriznog komuniciranja, a njezina je primjena moguća na gotovo sve vrste subjekata, kako poslovnih, tako i vladinih, državnih i sl.

Teorija difuzije još se naziva teorija širenja ideja i inovacija, a cilj joj je analizirati način i u kojoj mjeri pojedinci i druge skupine prihvaćaju nove ideje, predmete ili prakse.



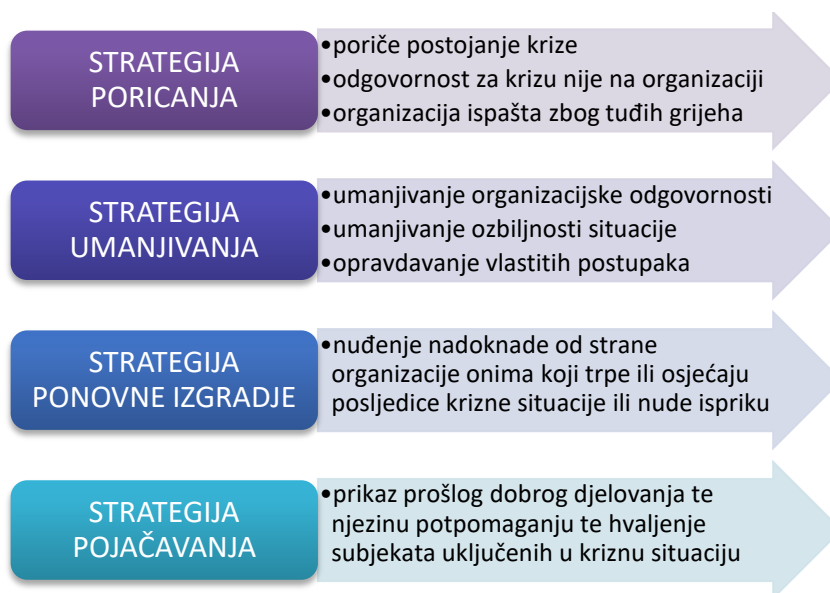
**Slika 7. Faze teorije difuzije**

Izvor: Uradak autora prema Baskin, Arnoff, Lattimore, 1997.

U prvoj fazi pojedinac se izlaže nekoj ideji, da bi kasnije dobio zanimanje za istu. U trećoj fazi pojedinac razmatra ideju kao potencijalnu korisnu, a u četvrtoj isprobava ideju na drugima. Posljednja faza uključuje usvajanje ideje od strane pojedinca nakon što je prethodno prošao proces prve četiri faze.

Četvrta teorija odnosi se na teoriju dionika koja objašnjava na koji način dionici, odnosno interesne skupine, pojedinci i drugi djeluju na primarnu organizaciju. Dionici su svi oni s kojima organizacija mora otvoriti dijalog, odnosno sva publika koja prima organizacijske poruke. „Predlažući da organizacije moraju razviti jake veze sa svojim ciljnim javnostima kako bi stekle dragocjene resurse ili materijalni interes i tako smanjile neizvjesnost, jedna od središnjih postavki ove teorije jest da se organizacije moraju brinuti za potrebe dionika koji su izvan dosega osnivača ili dioničara organizacije“ (Jugo, 2017). Važno je istaknuti da su potrebni golemi naponi i vrijeme kako bi se razvili kvalitetni odnosi između poduzeća i njegovih dionika.

Situacijska krizna teorija komunikacije jedna je od češće korištenih teorija kriznog komuniciranja, a fokusira se na percepciju javnosti i odobravanje postupanja organizacije suočene s krizom ili kontroverznom situacijom. U teoriju se spominje 4 tipa takvih strategija.



**Slika 8. Klasifikacija kriznih strategija**  
Izvor: Uradak autora prema Tomić, 2013.

Na slici 8. prikazana je klasifikacija kriznih strategija. Svaka od navedenih strategija može se koristiti zasebno, dok se strategija pojačavanja najčešće koristi u kombinaciji s nekom od drugih strategija.

### 3.3. Klasifikacija, životni ciklus i faze kriznih situacija

Krizne situacije mogu biti različite, od socijalnih, gospodarskih, političkih pa sve do zdravstvenih kakvu imamo trenutno (Covid 19). U poslovnom kontekstu, poduzeća koja su najizloženija kriznim situacijama su zrakoplovne kompanije, kemijski i naftni proizvođači i prerađivači, proizvođači hrane te pružatelji financijske usluge. Tako se krizne situacije mogu podijeliti na prirodne, tehnološke, konfrotacijske, malevolencija, iskrivljene vrijednosti uprave, prijevare, nepravilnosti u radu uprave te gospodarske i poslovne krize. Suvremena literatura krizne situacije dijeli na one uzrokovane vanjskim uzrocima te one uzrokovane unutarnjim razlozima. Kako i sam naziv kaže, krize uzrokovane vanjskim faktorima su nastale

izvan poduzeća i ono ih teško može kontrolirati, dok su krize nastale unutarnjim faktorima posljedica loših odluka unutar poduzeća ili nekih drugih faktora.



Slika 9. Vanjski čimbenici nastanka krize  
Izvor: Crandall, Parnell i Spillan, 2014.

Istraživanja pokazuju da više od 80% kriza nastaje zbog unutarnjih faktora na koje poduzeće može utjecati. Krize tako mogu biti uzrokovane sljedećim faktorima:

- nasilje na radnom mjestu
- ljudske pogreške
- nemarnost menadžmenta

Temeljna podjela kriza je na devet vrsta (Meyers i Holusha, 1986):

1. „kriza percepcije
2. nenadane promjene na tržištu
3. greške na proizvodima
4. promjene na menadžmentu
5. novčane krize
6. problemi u industrijskim odnosima
7. neprijateljska preuzimanja
8. međunarodni događaji
9. regulacije i deregulacije“

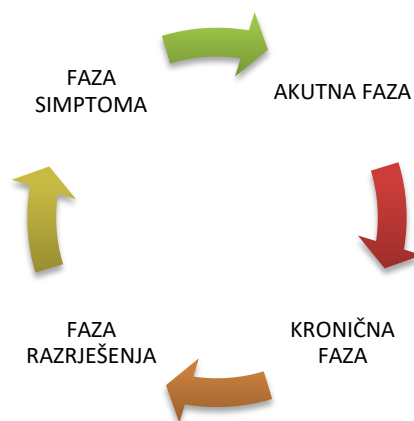
Isto tako, krize se mogu podijeliti i na one namjerno uzrokovane i na one koje nisu namjerno uzrokovane, odnosno dogodile su se slučajno ili spletom određenih okolnosti.

Različite faze razvoja krize zahtijevaju i različite pristupe u rješavanju istih. Tijek krize od nastanka do nestanka krize može se proučavati kroz određene faze, odnosno kroz životni vijek krize. Različiti autori navode različite faze u kriznim situacijama, a jedna od najpopularnijih svakako je ona koja krizu dijeli u tri faze – pretkrizna faza, krizna faza i postkrizna faza (Coombs, 2012).



**Slika 10. Životni ciklus razvoja kriznih situacija**  
Izvor: Uradak autora prema Coombs, 2012.

Na shemi 10. može se vidjeti životni ciklus razvoja krizne situacije kroz tri faze. U pretkriznoj fazi poduzeće prepoznaje signale moguće pojave krize, radi preventivne mjere te se priprema za krizu. Krizna faza je emocionalno i tehnički najteža faza životnog ciklusa krize jer najteže pogađa poduzeće koje nastoji obuzdati istu, dok se u postkriznoj fazi organizacija polako vraća normalnim uvjetima, nastoji uspostaviti red te se analiziraju potezi povučeni u krizi te njihov utjecaj na rješavanje iste.



**Slika 11. Finkove razvojne faze krize**  
Izvor: Uradak autora prema Darling, 1994.

Finkov pristup je nešto drugačiji i krizu prikazuje u četiri faze (Darling, 1994). U fazi simptoma poduzeće prepoznaje potencijalne prijetnje, dok u akutnoj fazi poduzeće posluje u fazi bez povratka. Kronična faza je faza u kojoj se poduzeće nastoji oporaviti, radi analize i sumnja u vlastite sposobnost, ali postoji mogućnost zacijeljivanja rana nastalih krizom. U posljednjoj fazi, fazi razrješenja, organizacija se osjeća dobro te može nastaviti poslovanje.

Od ostalih pristupa ističu se peterofazni model razvoja krize te šesterofazni model razvoja krize.

Faza	Obilježja
1. prepoznavanje	Organizacija prati znakove upozorenja.
2. priprema/prevencija	Organizacija bilježi znakove upozorenja i priprema proaktivne planove da se izbjegne kriza ili reaktivne planove da se nosi s krizom kad se pojavi.
3. ograničavanje	Poduzimanje koraka za ograničenje trajanja krize ili njezinih učinaka.
4. oporavak	Nastojanje da se organizacija vrati u „normalne“ uvjete poslovanja ili djelotvornosti svojeg rada.
5. učenje	Organizacija razmišlja o tome što se dogodilo i ocjenjuje negativne učinke, odnosno moguće pozitivne učinke za budućnost.

Slika 12. Peterofazni model razvoja krize  
Izvor: Fearn – Banks, 1993.

Peterofazni model razvoja krize sličan je prethodnim modelima, ali tu se pojavljuje peta faza u kojoj organizacija razmišlja što se dogodilo i ocjenjuje negativne učinke, ali i razmišlja o pozitivnim učincima za neka buduća vremena. Na kraju, šesterofazni model podijeljen je u šest faza razvoja krize:

1. teorijska početna točka – prihvaćanje stvarnosti svijeta te prihvaćanje mjera opreza
2. razdoblje inkubacije – gomilanje niza događaja
3. strmoglavi događaj – događaji koji dovode do kriznih situacija
4. početak krize – inicijalni pokazatelji da je došlo do krize
5. spašavanje – brze i hitne intervencije kako bi se smanjili negativni učinci krize
6. potpuna kulturna prilagodba – analiza incidenta te kulturna prilagodba

## 4. STRATEGIJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA

U ovom poglavlju bit će prikazan strateški pristup kriznog komuniciranja, odnosno strateški pristupi kojima poduzeća nastoje, koristeći različite alate, prebroditi krizu i zadržati visoki ugled i reputaciju te povjerenje potrošača. Tako će biti prikazane strategije u pretkriznom razdoblju, komunikacija tokom krize, reaktivne strategije komuniciranja u kriznim vremenima te strateško upravljanje u postkriznom razdoblju.

### 4.1. Strateško upravljanje krizom u pretkriznom razdoblju

Iako je najbolji način nošenja s krizom njezino rano prepoznavanje i sprečavanje, u suvremenom poslovanju to je gotovo nemoguće. U pretkriznom razdoblju na organizaciji jest poduzimati što više radnji kako bi se što spremnije odgovorilo na krizu kad ona u potpunost nastupi. Tu najveću ulogu svakako ima učinkoviti krizni menadžment koji u potpunosti mora razumijeti krizu te njezine potencijalne negativne efekte na poduzeće i njegovu okolinu. Za početak, važno je prepoznati snage i slabosti organizacije na temelju čega se može raditi dugoročno planiranje i analiziranje. Zatim je potrebno odabrati i implementirati odgovarajuću strategiju te strateško odlučivati. U nastavku su prikazane faze strateškog upravljanja krizom u pretkriznom razdoblju.



Slika 13. Faze strateškog upravljanja krizom u pretkriznom razdoblju  
Izvor: Uradak autora prema Jugo, 2017.

#### 4.1.1. Detekcija organizacijskih rizika

Detektiranje organizacijskih rizika komunikacijski je proces kojim se detektiraju signali ili neki aktivirajući događaj pa dolazi do procjene mogućih rizika i prijetnji. Ukoliko poduzeće u toj fazi ne prepozna ono što je potrebno prepoznati, dolazi do nastanka krizne situacije. Važnu ulogu u pronalaženju organizacijskih rizika ima menadžment koji mora poznavati svoje poduzeće i njegovu okolinu kako bi pravremeno i na adekvatan način reagirao na potencijalne probleme. Tu se još kao potencijalni problem može javiti nesigurnost, odnosno kad donositeljima odluka nedostaju informacije na temelju kojih bi mogli donijeti odluke u cilju sprečavanja nastanka krize. Razlozi za to su kompleksnost okruženja u kojem poduzeće posluje, stabilnost/nestabilnost okruženja te informiranost o okruženju.

Sustav kriznog upravljanja najoptimalniji je ukoliko na vrijeme prepoznate potencijalne prijetnje i izbjegne pojavu krize. U cilju izbjegavanja potrebno je provoditi mjere analize internog okruženja organizacije te mjere analize eksternog okruženja organizacije.

Najčešće potencijalne aktivnosti koji mogu dovesti do krize, a tiču se unutarnjeg okruženja organizacije su iznimno brz rast, jedinstven proizvod/usluga, karizmatični vođa i/ili opća veličina i uspješnost organizacije. Upravo navedene snage mogu biti potencijalni izvor krizne situacije za poduzeće. Od internih slabosti koji mogu uzrokovati krizu spominju se loše obrazovani i razvijeni zaposlenici, loš odnos organizacije i sindikata, pogrešna etička usmjerenost menadžmenta, zastarijela tehnologija, neadekvatan odjel ljudskih potencijala, loša radna klima, zlobupotrebe i sl. S druge strane vanjsko okruženje uključuje potencijalne prilike koje mogu postati uzrok pojave kriznim situacijama, a to su:

- proširenje dostupnosti proizvoda – nova tržišta, novi kanali distribucije
- proširenje kapaciteta ili proizvodnja u drugim zemljama
- prebacivanje organizacije na druga poduzeća koja djeluju na drugim tržištima

Prijetnje iz vanjskog okruženja mogu biti brojne, a najčešće se spominju promjena demografske strukture, vremenske neprilike, disfunkcionalni kupci, loša kvaliteta sirovine, aktivizam kupaca i/ili klijenata zbog nezadovoljstva uslugom/proizvodom te ucjenjivači koji namjerno oštećuju i sabotiraju proizvod i organizaciju.

#### **4.1.2. Prepoznavanje znakova upozorenja**

Ne počinju svi problemi na vidljiv i transparentan način, već se oni mogu pojavljivati kao sitnice koje kasnije prerastu u prave nevolje. Stoga proces prepoznavanja takvih situacija i aktivnosti mora imati određene korake kako bi se na vrijeme uočilo tako nešto:

- kvalitetan izvor informacija povezan s rizikom
- kvalitetan prijenos ključnih informacija povezan s rizikom
- kvalitetna analiza prikupljenih informacija te daljnje postupanje

Prema Lindellu i Perryu (2004) postoji osam faza prepoznavanja znakova upozorenja:

1. „prepoznavanje rizika
2. procjena rizika
3. traganje za zaštitnim aktivnostima
4. razmatranje i izbor aktivnosti
5. provedba zaštitnih aktivnosti
6. procjena potrebe za informacijama
7. definiranje komunikacijskih aktivnosti
8. provedba komunikacijskih aktivnosti“

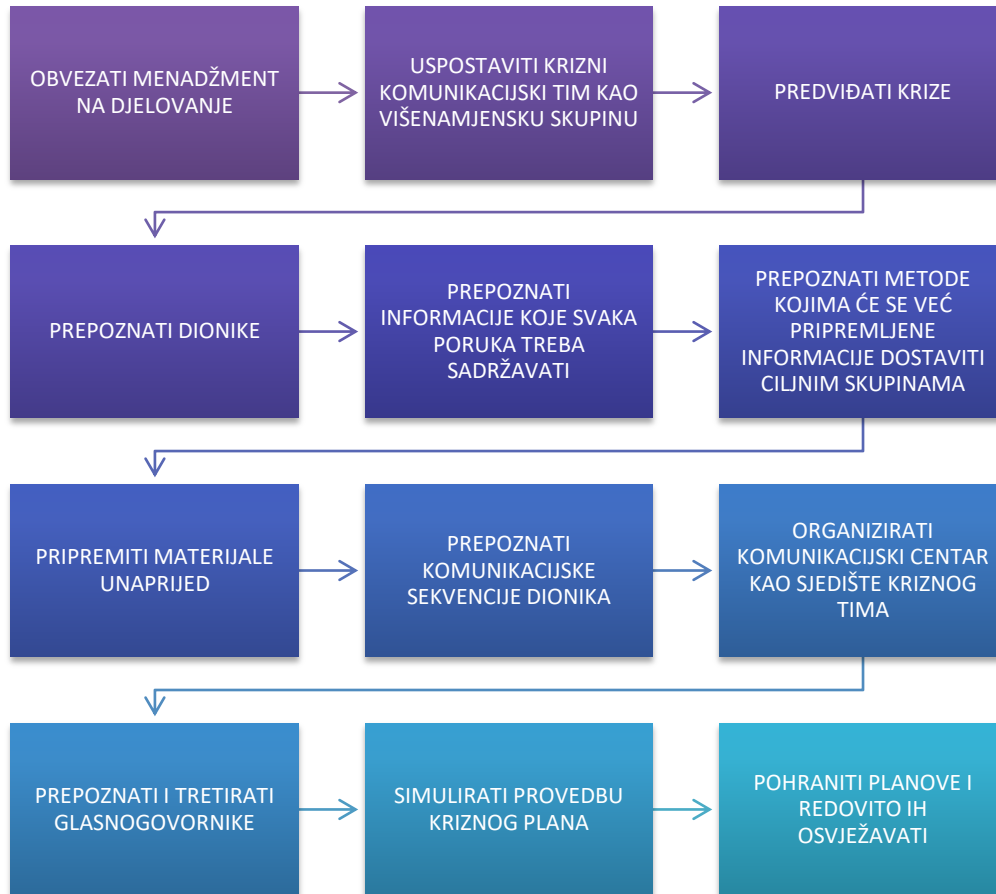
Nesigurnost, odnosno neizvjesnost jedna je od glavnih varijabli povezanih sa znakovima upozorenja o potencijalnom riziku pa je na menadžmentu da adekvatno balansira između nesigurnosti u poduzeću i poduzimanja akcija. Takvi se neželjeni postupci mogu pojaviti kao posljedica velikog uspjeha u kratkom vremenu, ako pojedinac ima višestruko veću imovinu od svojih prihoda, ukoliko se u poduzeću zanemaruju standardi i norme te ako članovi uprave ne rade svoj posao.

#### **4.1.3. Analiza kriznog komunikacijskog sustava organizacije**

Organizacijska kultura po mnogima je temeljni elemenat u prepoznavanju krize i reakcije na istu. U organizacijsku kulturu ubrajaju se sve vrijednosti i uvjerenja zaposlenika neke organizacije zbog čega krizno planiranje u suvremenim poduzećima postaje dijelom organizacijske kulture. Svaka bi organizacija trebala imati razvijen krizni komunikacijski sustav, a koji se sastoji od „sustava masovnog obavještanja, kriznog kontrolnog centra te intraneta i interneta“ (Jugo, 2017).



Organizacije moraju pristupiti izgradnji kriznog komunikacijskog sustava na adekvatan način i to uz određene smjernice, a sve kako bi se poduzeće što bolje pripremi na potencijalnu krizu i njezine negativne efekte.



Slika 14. Smjernice za izgradnju kriznog komunikacijskog sustava  
Izvor: Uradak autora prema Zarembo, 2010.

Ove smjernice ujedno predstavljaju i kontrolni popis prema kojem organizacije mogu detaljno analizirati i uspoređivati krizni sustav.

#### 4.1.4. Formiranje kriznog komunikacijskog tima

Krizni komunikacijski tim može se definirati kao „međufunkcijska skupina unutar organizacije koja je zadužena baviti se svakom krizom s kojom se organizacija suoči, a osnovni je element pripreme za krizne situacije“ (Jugo, 2017). Krizni timovi imaju tri glavne uloge – kreirati krizne planove, provoditi i prilagođavati krizne planove stvarnim ili simuliranim krizama te baviti se čimbenicima koji nisu obuhvaćeni kriznim planom.

S vremenom se u stručnoj literaturi razvio model od pet zadataka postojanja kriznih timova (Crandall, Parnell, Spillian, 2014):

- „prepoznavanje kriznih prijetnji kojima je organizacija izložena
- izrada kriznog plana upravljanja
- predvođenje kriznih izobrazbi za širok spektar zaposlenika organizacije
- aktivno upravljanje krizom kada se dogodi
- postkrizno ocjenjivanje koje omogućuje proces učenja“

Kako bi poduzeće odgovorno i kvalitetno odgovorilo na krizu, za početak mora analizirati interno i eksterno okruženje, a nakon toga oformiti krizni komunikacijski tim koji će kreirati krizni plan upravljanja. Zatim krizni tim predvodi izobrazbu na području kriznog upravljanja te aktivno upravlja krizom kad se ona dogodi, da bi na kraju, nakon što kriza prođe, provodio postkrizno ocjenjivanje kako bi proces učenja započeo što prije.

Sastavljanje kriznog tima nije jednostavan proces jer je potrebno naći stručne ljude koji ujedno moraju biti i timski igrači. Krizni tim najčešće sadrži tim stručnjaka iz područja upravljanja odnosima s javnošću te stručnjake iz drugih područja kao što su komunikologija, prava, sigurnosti, financija, ljudskih potencijala i dr. Pri izgradnji kriznog tima svakako treba obratiti pažnju na njegovu veličinu, jer će preveliki tim gotovo sigurno funkcionirati loše i neusklađeno.

#### **4.1.5. Stvaranje kriznog komunikacijskog plana**

Nakon što je oformljen krizni komunikacijski tim kreće se sa sastavljanjem kriznog komunikacijskog plana. „Upravo je vrijeme ključan element koji definira potrebu za kriznim planiranjem“ (Barton, 2001). Krizni komunikacijski plan je veoma važan dokument koji sadrži sve informacije o tome što učiniti i koga kontaktirati kada se kriza dogodi. Svaki krizni komunikacijski plan sadrži naslovnu stranicu, sadržaj, popis članova kriznog tima, dužnosti i odgovornosti članova kriznog tima, aktivaciju kriznog plana, informacije o mjestu kriznog centra na kojemu se sastaje krizni tim te planove za posebne situacije.

Krizni komunikacijski plan mora sadržavati informacije prema kojima bi se mogli prepoznati potencijalni predviđeni scenariji, a sadrži i popis odgovornosti i uloga svih uključenih u

kriznom timu. Isto tako, plan sadrži popis odgovornih na odgovornosti na krizu te osobu koja je odgovorna za provedbu različitih kriznih scenarija, a određuje i glasnogovornika organizacije u vrijeme krize. Nadalje, plan sadrži i procedure za koordinaciju aktivnosti s ključnim dionicima i partnerima te procedure za osiguranje potrebnih resursa kako bi se na krizu odgovorilo što bolje. Važno je da krizni tim u planu navede načine puštanja informacija u javnost te medije kojima će se koristiti. Kako bi krizni tim uspješno odradio funkciju kriznog komuniciranja, potrebno je da na čelu budu snažni i odgovorni ljudi, da odnos s javnošću bude provjeren i profesionalan, da tim bude fleksibilan te da se projektu posvete ozbiljni i kvalitetni resursi, da članovi imaju visok stupanj tolerancije na stres te da budu razmišljanja kako situacija može biti još gora, dobro poznavati sebe, vjerovati u organizaciju te, u nekim slučajevima, imati malo sreće. Ukoliko se unutar kriznog tima ne stvori takvo ozračje, ne postoji dovoljno kvalitetan plan koji će umanjiti posljedice krize kad ona nastupi.

#### **4.2. Komunikacija tijekom krize**

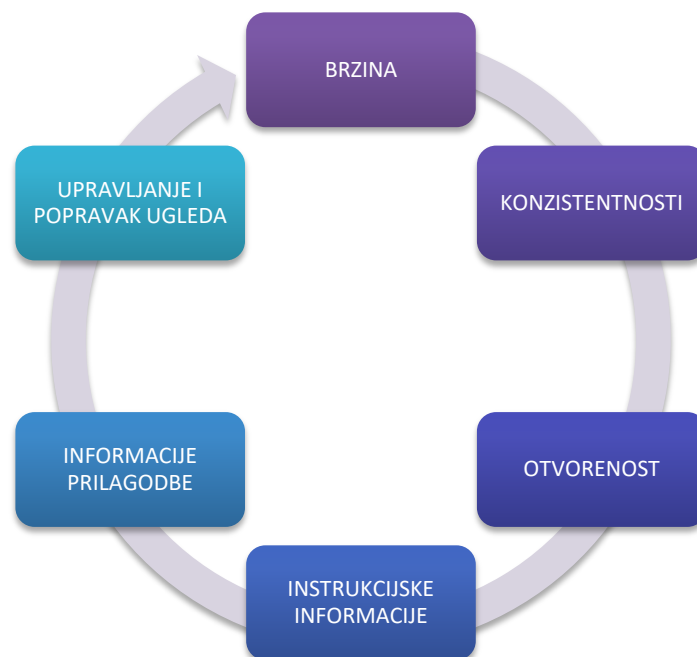
Prema mnogima, komunikacija je ključni element u kriznom upravljanju pa je na poduzeću da što kvalitetnije, odgovornije i transparentnije pristupi tumačenju krize prema interesnim skupinama i javnosti. U nekim slučajevima kvalitetni pristup komunikaciji u krizi može, ne samo zadržati ugled organizacije, već pomoći u povećanju ugleda i reputacije što znači da kriza ne predstavlja samo slabost i prijetnju već i prilike te potencijalnu snagu za organizaciju. S druge strane, loše upravljanje krizom može uvelike naštetiti, i to u dugoročnom kontekstu, ugledu i reputaciji koju je organizacija godinama izgrađivala. Poduzeća moraju reagirati na krizu na način da njezine posljedice shvate težima nego što jesu, a ne da se potencijalni negativni efekti umanjuju što kasnije može predstavljati još gore posljedice nego bi bile da se poduzeće pripremi na odgovarajući način. S obzirom da je uzrok krize često situacija unutar organizacije, upravo je na njima da problem riješe, odnosno da isprave pogreške koje su do krize dovele. Isto tako, poduzeća moraju biti svjesna da će ih mediji „razapeti“ te da će ih nastojati prikazivati u najgorem mogućem svjetlu, a mnoga poduzeća nakon krize će promijeniti vodstvo ili dio odgovornih za krizu. Ukoliko se adekvatno odgovori na negativne izazove, poduzeće može iz krize izaći još jače te nastaviti svoj rast i razvoj.

No, čak i kad se poduzeće pripremi na krizna vremena, postoji mogućnost pojave različitih razloga zbog kojih ono ne može komunicirati (Jugo, 2017):

- „potreba da se prije komuniciranja prikupe sve činjenice

- želja da se izbjegne panika
- primjerice, iz straha da će spominjanjem individualne robne marke ljudi pomisliti da je napadnut i korporativna robna marka
- organizacija nema obrazovanog glasnogovornika, a ne želi dovesti bilo koga pred novinare
- organizacija je u posljednje vrijeme imala druge probleme i ne može govoriti o tom problemu zato što će to utjecati na njezin ukupan korporativni ugled
- nitko iz organizacije ne zna kako riješiti problem pri izbijanju krizne situacije jer se svaka kriza i njezino rješenje razlikuju
- strah od otkrivanja vlasničkih podataka ili informacija povezanih s konkurentnošću koje bi organizaciji mogle nanijeti poslovne probleme“

Postoje i drugi razlozi zbog kojih poduzeća gube ugled i reputaciju tokom krize. Naime, mnoga od njih izrade loš i nekvalitetan plan upravljanja krizom ili loše provode dobro izrađen plan. Nadalje, mnoga poduzeća izbjegavaju preuzimanje odgovornosti za krizu te se nemaju vremena baviti istom što za poduzeće kasnije može predstavljati ogromne gubitke te mogućnost apsolutnog gubitka ugleda i reputacije. U nastavku su prikazani i objašnjeni elementi uspješnosti komunikacije tijekom krize.



Slika 15. Elementi uspješnosti komunikacije tijekom krize  
Izvor: Uradak autora prema Jugo, 2017.

#### 4.2.1. Elementi uspješne komunikacije tijekom krize

Brzina kao element pravodobne komunikacije učinkovito odgovara na krizne situacije pri čemu je važno da publika bude informirana točnim i pravodobnim informacijama kako bi znala kako postupiti i reagirati na krizu, što činiti u kojem trenutku i koje aktivnosti poduzimati, a sve u cilju smanjenja nastale štete. Brzina se u kriznim situacijama može se interpretirati kao posljedica brzog razvoja tehnologije koja povećava brzinu širenja informacija i s druge strane smanjuje vrijeme potrebno kriznom timu za oblikovanje odgovora (npr. internetsko objavljivanje informacija). U literaturi se spominje fenomen povezan s potrebnom za brzom reakcijom koji se slikovito opisuje kao „krađa munje“, a isti ilustrira sve koristi koje organizacija može ostaviti brzom reakcijom na krizu. U realnom svijetu, spominju se i opravdana ograničenja brzih reakcija što znači da je u pojedinim situacijama potrebno neko vrijeme za prikupljanje i procesuiranje informacija koje su ključne za pripremu odgovora pa se nerijetko dešava da organizacija izlazi u javnost s nepotpunim informacijama. Međutim, važno je da glasnogovornik organizacije odmah reagira na upite medija i javnosti, jer se u suprotnom stvara informacijska praznina što utječe na stvaranje glasina ili poluinformacija.

Konzistentnost osigurava koordinaciju ukupne komunikacije službenih glasnogovornika organizacije, a ista se postiže stvaranje zajedničkih baza informacija. U kriznim situacijama, najidealnije da se iz organizacije „čuje samo jedan glas“, a upravo to omogućava konzistentnost. Ponekad će mediji tražiti informacije i od drugih dionika organizacije, ali u kriznim situacijama važno je dionike upućivati da sve upite prosljeđuju osobi zaduženoj za komunikaciju s javnošću te da budu interno informirani o aktualnim situacijama čime će dati snažan poticaj i pomoć tijekom trajanja krize. Međutim, u svakoj organizaciji postoje ograničenja konzistentnosti pa se nerijetko dešava da službenici neformalno komuniciraju i prenose informacije obitelji, prijateljima i drugim javnostima zbog čega je važno osigurati točne informacije i pravodobno ih prenijeti zaposlenima.

Otvorenost podrazumijeva dostupnost medijima, spremnost na dijeljenje informacija te iskrenost. Vrlo je važno da glasnogovornik organizacije odgovara na zahtjeve za informacijama u pristojnim rokovima te osim medija obavještava i druge javnosti o trenutnoj situaciji. U tijeku izbijanja krize stvara se i tzv. informacijski vakuum koji uključuje situacije u kojima se nešto desilo, ali nitko ne zna što točno pa je važno da organizacija oblikuje kvalitetne informacije u pravom trenutku te uspostavi dvosmjerni proces u kojem je nužno

poštovati zahtjeve dionika ako se očekuje da prihvaćaju poruke organizacije. Glavna dvojba kriznog menadžmenta u smislu elementa otvorenosti jest dvojba s pravnog stajališta koja podupire ograničenu objavu informacija povezanih s krizom i stajališta s javnošću gdje se zalaže za potpunu otvorenost prema javnosti. Pri tome krizni tim mora odlučiti koliko informacija želi otkriti, odnosno hoće li otkriti što manje informacija ili sve informacije kojima raspolaže u datom trenutku. Luecke (2005) definirao je četiri osnovna pravila za obuzdavanje krize: djelovati brzo i odlučno, ljude uvijek staviti na prvo mjesto, biti na mjestu događaja te otvoreno i neumorno komunicirati. U sklopu posljednjeg pravila ističe važnost pravodobnog priopćavanja činjenica u borbi protiv glasina i nagađanja te potrebu za prenošenjem samo stvarnih činjenica. Devet je preporuka kako uspostaviti komunikaciju u kriznoj situaciji:

- kvalitetno odgovoriti
- dionici organizacije manje pamte krizu, a više kako je organizacija na nju reagirala
- potpuna zabrana izricanja izjava poput „bez komentara“ u komunikaciji s bilo kojom skupinom dionika
- potreba za brzim i konzistentnim prosljeđivanjem istih poruka
- organizacije moraju vjerovati u svoje poruke i izgovarati ih uvjerljivo
- nipošto se ne smiju zaboravati interni dionici
- predvidjeti reakcije javnosti i dionika te pripremiti odgovarajuće odgovore
- pripremiti se za pitanja koja će organizaciji biti postavljena na samom kraju komunikacije s dionicima
- prema medijima se treba odnositi kao prema svojim saveznicima

Instrukcijske informacije usredotočuju se na prenošenje uputa dionicima kako bi se zaštitili od mogućih posljedica krize pri čemu se polazi od pretpostavke kakve posljedice dionici mogu očekivati od krize. U tom smislu, dionicima se daju upute što činiti u određenim situacijama, a samim time organizacija stvara i pozitivan dojam uspješnog upravljanja krizom i tako stvara dodatno povjerenje dionika.

Informacije prilagodbe pomažu dionicima da se psihički lakše nose s krizom i stresom koji izazivaju nesigurnost i mogu prouzročiti štetu. U trenutku kada se kod dionika stvori percepcija da se kriznom situacijom netko bavi i njome upravlja, automatski se smanjuje količina stresa, a dionici dobivaju dojam da je situacija pod kontrolom. Međutim, ponekad se

neki dionici ne mogu oduprijeti kriznim situacijama koje na njih ostavljaju psihološke, mentalne i financijske posljedice krize te takve dionike nazivamo „žrtvama“.

Upravljanje i popravak ugleda podrazumijeva brigu o umanjivanju štete na ugled organizacije što je izravno povezano s reaktivnim komunikacijskim strategijama koje organizacija poduzima u kriznim situacijama. Glavne upute za učinkovitu komunikaciju u krizi svode se na osam točaka koje podrazumijevaju priznanje o postojanju krize te suočavanje s njezinom stvarnošću, aktiviranje kriznog komunikacijskog tima, pripremu kriznog komunikacijskog centra, određivanje činjenica povezanih s krizom, uključenost svih osoba u komunikaciju, konzistentnost svih dionika, sazivanje konferencije za medije čim okolnosti krize do omoguće, uklanjanje štete organizaciji te zapisivati sve što se događa unutar, ali i izvan organizacije.

#### 4.2.2. Komunikacija sa specifičnim ciljnim skupinama i dionicima

Ciljne skupine i dionici komunikacije obično se dijele u dvije skupine, a prikazane se u sljedećoj tablici.

**Tablica 3. Ciljne skupine i dionici komunikacije**

<p><b>interne interesno utjecajne skupine</b></p>	<p>uključuju zaposlenike organizacije i njihove obitelji, odjel za zaštitu zdravlja organizacije, službu sigurnosti, neposredno nadređene osobe, menadžere, sindikate, visokoobrazovne institucije u kojoj ovoj kategoriji pripadaju zaposlenici (profesori, uprava, službe održavanja), svaka skupina s vlastitom hijerarhijom i sindikatom te studenti i njihove udruge</p>
<p><b>eksterne interesno utjecajne skupine</b></p>	<p>uključuju interesne zajednice, lokalne samouprave, tvornice, pogone, stanovništvo u zajednici i njihove formalne i neformalne čelnike, zakonske regulatore, vladu, pružatelje usluga, dobavljače, kupce, distributere, prijevoznike, tehničke stručnjake, financijsku zajednicu i važne nevladine organizacije te visokoobrazovne institucije (vlada, istraživački instituti, donatorske organizacije, dobavljače, roditelje studentata, lokalne vlasti te lokalnu zajednicu).</p>

Izvor: Uradak autora prema Jugo, 2017.

Komunikacija s internim dionicima obuhvaća upravljanje krizom koja zahtijeva upravljačku i kontrolnu funkciju komunikacija, uključujući menadžment organizacije, vlasnike i odabrane zaposlenike. Osim toga, obuhvaća i obavještanje ostalih zaposlenika o statusu krize i načinu

na koji je ista zahvatila organizaciju te buduće izgleda oko rješavanja krize. Upravo su interne javnosti, odnosno njihovi pripadnici najvjerodostojniji glasnogovornici organizacije pa se i najčešće od njih traže informacije, komentari i mišljenja u kriznoj situaciji. Oni su u izravnoj komunikaciji s drugim eksternim dionicima kao i s dionicima koji nisu izravno uključeni u krizu, poput svojih prijatelja i obitelji. Važno je da zaposlenici detalje i informacije o krizi dobiju izravno od same organizacije u obliku sastanaka, zatvorenih TV kanala, e-poruka, intraneta ili oglašnih ploča, a ne da ih saznaju iz medija i sličnih kanala. Vrlo učinkoviti kanal pružanja informacija jest intranet, kao dvosmjerni kanal komunikacije jer omogućuje kvalitetnije i brže cirkulacije važnih informacija te komunikaciju sa zaposlenicima neovisno o mjestu na kojem se nalaze, ali i u slučaju ako i te informacije nisu pozitivne za zaposlenike. Međutim, unatoč postojanju raznih kanala interne komunikacije, može se desiti da zaposlenici imaju dojam da ih je menadžment tijekom krize ostavio u mraku i hranio ih lošim informacijama, što dovodi do osjećaja da se postupa s njima upravo kao s gljivama što se u stručnoj literaturi naziva „problem gljive“. To dovodi do nagađanja zaposlenika o pravom stanju i istinitim informacijama, što otvara prostor za stvaranje glasina koje je kasnije teško zaustaviti.

Komunikacija s eksternim javnostima uglavnom se odvija putem medija (preko konferencija za novinare, zakupom oglasnog prostora u tiskanim medijima i sl). Dio eksternih javnosti čine klijenti, odnosno potrošači organizacije bez kojih organizacija nebi mogla preživjeti. Da bi se zadržala njihova lojalnost, organizacije im prosljeđuju samo istinite informacije, brzo rješavajući njihove upite i primjedbe i pravodobno ih informirajući o nastaloj krizi. Kanali koje koriste za komunikaciju najčešće su internet i organizacijske mrežne stranice, kao i društveni mediji preko kojih komunicira sve veći broj ljudi. Kod komunikacije s eksternim dionicima može se govoriti o:

- uspostavljanju savezništva posljedica – razvija osjećaj pripradnosti organizaciji (primjer su zrakoplovni prijevoznici koji su se programima lojalnosti maksimalno približili svojim potrošačima u mjeri da su čak počeli preuzimati i organizacije iz drugih industrija)
- uspostavljanje različitih savjetodavnih i društvenih odbora – organizacije u njih uključuju utjecajne članove poslovne ili društvene zajednice što omogućuje izravniju komunikaciju s potrošačima i klijentima nego li je ona preko medija, a sve u cilju da ih neposrednije obavijesti o krizi i napretku prema normalnom stanju



Najučinkovitiji način na koji organizacija mora odgovoriti eksternim javnostima obuhvaćaju odgovore na pitanja tko, što, kada, gdje i zašto. Pri tome treba imati na umu da osim spomenutih ekstremnih potrošača (klijenata i potrošača), ista obuhvaća i skupine poput članova društvene zajednice u kojoj organizacija posluje te čelnika sindikata i vladinih dužnosnika koji predstavljaju pojedince i koji su istodobno otvoreni prema mnogo širem broju ljudi. Osim toga, eksterne javnosti su i druge mase ljudi s kojima se najčešće komunicira preko interneta jer omogućuje izravan kontakt s velikim brojem ljudi, različitim kanalima komuniciranja. Kao prednosti kriznog komuniciranja s eksternim dionicima putem interneta ističe se sljedeće:

- moguće ih je krojiti da zadovolje posebne potrebe korisnika
- korisnicima su dostupne u svakom trenutku
- vijesti se mogu povezivati s drugim izvorima
- dostupne su i dubinske analize koje mogu biti detaljnije od onih u tiskovinama jer prostor na internetu nije ograničen bilo kakvim medijskim prostorom

#### **4.2.3. Komunikacija s medijima tijekom krize**

Mediji kao komunikacijski kanal imaju vrlo veliku važnost prema ostalim eksternim javnostima te je prava vrijednost organiziranog rada iz odnosa s medijima upravo ključna u razdobljima krize. Mediji su ti koji za vrijeme krize traže informacije i potiču predstavnike organizacija da s njima komuniciraju pa im je potrebno pridati veliku pozornost, a komunikaciju usmjeriti na način da se zastupaju stajališta organizacije potkrijepljena činjenicama. Ukoliko organizacija ne može prenijeti svoju poruku dok kriza traje, bez obzira na kvalitetu kriznog tima i plan upravljanja krizom, ona u tome neće uspjeti. Zbog toga je ključan dobar i kvalitetan odnos s medijima te izbjegavanje pretpostavke da su mediji neprijatelji kojima je glavna namjera diskreditirati organizaciju kada je kriza u tijeku. S druge strane, mediji i novinari mogu uvelike pomoći pojedincima koji upravljaju organizacijom u vrijeme krize i to na način da obavijeste i upoznaju javnost o svim aspektima krizne situacije, prenesu ključne informacije, učinkovito dosegnu glavne javnosti organizacije tijekom krize, osiguraju potporu ključnih dionika i javnosti, spriječe neporebnu anksioznost koja se može javiti kod zahvaćenih javnosti, osiguraju precizne i potrebne informacije, isprave netočne informacije te potiču prikladna ponašanja i djelovanja tijekom krize kako bi se smirilo javnost i dionike. Povezano s medijima, faze krizne situacije prikazane su slikom 16.

1.	prijelomne vijesti o krizi organizacije	Prva je faza, a počinje kada se sve informacije iznose kao šokantne vijesti s dramatičnim posljedicama. U ovoj fazi najčešće nedostaju glavne informacije, a objavljuju se dezinformacije bez dovoljno provjere. Ova faza završava kada se objasne uzroci i objašnjenja na koje se potom usredotočuje pozornost medija.
2.	dostupni detalji krize	Druga faza počinje kad su dostupni podatci, poput identiteta stradalih pojedinaca, konkretnih podataka o šteti itd.
3.	analiza krize i njezinih posljedica	Treća je faza. Ona se bavi temama poput načina na koji se žrtve nose s posljedicama, što se konkretno poduzima da se neutraliziraju negativne posljedice, a detaljno se problematiziraju pitanja poput „kako” i „zašto”.
4.	ocjenjivanje i kritika ukupne krize	Posljednja je četvrta faza. Pitanja poput: jesu li se prije mogli prepoznati znakovi upozorenja i što bi se dogodilo da je bilo više vremena za reakciju – samo su neka koja se postavljaju tijekom te faze. Također označuje povratak u normalne okolnosti i sagledavanje što je organizacija naučila iz krize. Nastavlja se i nakon potpunog završetka krize obilježavanjem objelnica i periodičkim „oživljavanjem” kriza prisjećajući se njihovih posljedica, žrtava i ostavštine.

Slika 16. Faze krizne komunikacije u medijima  
Izvor: Jugo, 2017.

Obilježja učinkovitog odnosa s medijima trebaju se uspostaviti mnogo prije nego što je kriza nastupila. To se postiže na način da se komunikacijsko osoblje prema medijima uvijek odnosi profesionalni i s poštovanjem što će osigurati korektnost od strane medija. Međutim, nerijetko organizacije griješe po pitanju odnosa s medijima na način da odbijaju komunikaciju ili pak neispunjavaju obećanja o dostavljanju informacija medijima. Stoga, da bi se uspostavila uspješna komunikacija s medijima tijekom krizne situacije, postoji model 5C koji ističe načela uspješne komunikacije što je prikazano slikom 17.

<b>zabrinutost</b> (engl. <i>concern</i> – C)	Prvi je element akronima koji ne treba zamijeniti s pravnom odgovornošću. Označuje jednostavan ljudski osjećaj, a glasnogovornik ili osoba koja u ime organizacije komunicira s javnošću mora pokazati iskrenu zabrinutost zbog nastalog problema, njegovih posljedica i ljudi koji su u tom trenutku njime pogođeni ili će to biti u budućnosti.
<b>jasnoća</b> (engl. <i>clearness</i> – C)	Podrazumijeva da organizacija komunicira jasno i da takve budu njezine poruke od samog početka jer će se riječi koje netko u ime organizacije izgovori na početku ponavljati tijekom trajanja krize.
<b>kontrola</b> (engl. <i>control</i> – C)	Sljedeći je element akronima koji govori o tome da, kada komuniciraju s medijima, glasnogovornici moraju preuzeti kontrolu nad porukama, situacijom, okruženjem i prostorom.
<b>samopouzdanje</b> (engl. <i>self-confidence</i> – C)	Četvrti je element akronima, mora biti jedno od glavnih obilježja načina na koji glasnogovornik prenosi poruke organizacije, pritom pazeći da samopouzdanje ne prijeđe u samodopadnost ili aroganciju.
<b>stručnost</b> (engl. <i>competence</i> – C)	Posljednji je element akronima, komunikatori moraju pokazati stručnost kao predstavnici organizacije i da su u stanju nositi se s krizom.

Slika 17. Načela uspješne komunikacije (model 5C)  
Izvor: Jugo, 2017.

Kada se govori o inicijatoru komunikacije s medijima razlikuju se dvije vrste komunikacije:

- proaktivna komunikacija s medijima
- reaktivna komunikacija s medijima

Govoreći o proaktivnoj komunikaciji s medijima, temeljna svrha jest smanjiti nesigurnosti, strah i tjeskobu među dionicima. Povezano s time, najčešća pitanja medija za proaktivnu komunikaciju i krizi su: „što se dogodilo, ima li smrtnih slučajeva ili ozbiljnijih ozljeda, koji je opseg nastale štete, postoji li opasnost od budućih ozljeda ili štete, zašto se to dogodilo, tko ili što je odgovoran za situaciju, što se poduzima s tim u vezi, kada će situacija službeno završiti, jesu li se takve situacije događale u prošlosti te je li bilo očitih znakova upozorenja koji su upozoravali na problem“ (Jugo, 2017). Vrlo je važno da organizacija, ukoliko je izazvala krizu, odmah prizna grešku te počne s korektivnim radnjama kako bi omogućila što brže i učinkovitije završavanje krize. U tom kontekstu, organizacija mora dati primjerene mora dati pravodobne i točne informacije medijima u dovoljnoj količini, u protivnom će mediji pogrešno interpretirati kriznu situaciju. Preporuke za prevladavanje selektivnoga i pristranoga medijskog izvještavanja o krizi podrazumijevaju (Jugo, 2017):

- „unaprijed pripremati informacijske materijale za novinare
- imenovati glasnogovornika s dovoljno snažnom funkcijom unutar organizacije te dovoljno iskustva i stručnosti
- njegovati odnose s lokalnim urednicima i novinarima i prije nastanka krize
- osnovati zajednički informacijski centar
- kreiranje kriznoga medijskog plana
- priprema dokumenta s pitanjima i odgovorima
- priprema odgovora na najčešća pitanja
- priprema pozadinskih materijala za novinare“

S druge strane, reaktivnu komunikaciju s medijima opisuje se na način da su mediji ti koji prvi kontaktiraju organizaciju tijekom krize i njezino komunikacijsko osoblje dočekaju nepripremljene što nikako nije poželjno te se predlaže da se takva komunikacija izbjegava. Ono što se u takvim slučajevima preporučuje jest da se komunikacija odgodi i da se predstavnike medija zamoli za razumijevanje do vremena kada se netko od predstavnika organizacije ne obrati s dovoljnom količinom provjerenih informacija o kriznoj situaciji. Najčešće reakcije na medijske zahtjeve za informacijama pojavljuju se u obliku odgovora:

„imamo sve informacije i podijelit ćemo ih s vama“, „ne raspolažemo svim informacijama u ovom trenutku, ovo je ono što znamo, a javit ćemo vam se čim budemo imali više informacija“ te „ne znamo što se događa, ali doznat ćemo i povratno se javiti“. Izrazi poput „nemamo komentara“ najveća je pogreška koju organizacija može napraviti tijekom komunikacije s medijima i svakako je treba izbjegavati.

<p>skeptičnost predstavnika medija i javnosti prema izjavi „bez komentara“</p>	<p>Predstavnici medija, ali i javnosti, iznimno su skeptični kada čuju ovu izjavu. Iako postoje određene situacije u kojima bi trebalo izbjegavati komunikaciju s medijima, poput kriminalističke istrage koja je upravo u tijeku ili zaštite identiteta stradalih zaposlenika organizacije, o njima osoba ovlaštena za komunikaciju u ime organizacije medije treba obavijestiti i objasniti im zašto nije moguće dostaviti im određene informacije.</p>
<p>dojam o manjoj brizi organizacije za aktualnu krizu</p>	<p>Drugi je razlog zašto nije poželjno koristiti se ovom frazom. Organizacija može o sebi stvoriti iznimno loš dojam koji će pretpostaviti manjak poštovanja prema žrtvama i medijima koji su aktivno uključeni u krizu.</p>
<p>poticanje novinara da informacije i objašnjenja traže iz nekoga drugog izvora</p>	<p>Treći je razlog za izbjegavanje ovakve izjave. Njihovo okretanje od organizacije podrazumijeva gubitak nadzora nad protokom informacija te istodobno vjerodostojnosti kao izvora informacija. Ovdje postoji i otvorena mogućnost da se mediji za informacije obrate dionicima koji imaju negativno stajalište prema organizaciji, primjerice bivšim zaposlenicima, koji su možda na neugodan način napustili organizaciju.</p>

Slika 18. Razlozi izbjegavanja fraze „bez komentara“ u kriznoj situaciji  
Izvor: Jugo, 2017.

Zaključno, važno je da organizacija reagira brzo i da nema sumnji u istinitost i točnost informacija jer upravo brzina kojom se vijesti prenose ne pruža prostor za povlačenje već objavljenih informacija.

#### 4.2.4. Uloga pojedinca u organizacijskom sustavu tijekom krize

Govoreći o ulozi pojedinca u organizacijsko sustavu tijekom krize, ključne osobe u kriznom komuniciraju su prvi čovjek organizacije te glasnogovornik koji tijekom krize zastupa organizaciju u komunikacijskom smislu. Uloga prvog čovjeka organizacije očituje se kroz snažno i čvrsto vođenje organizacije u obuzdavanju krize, čija ponašanja podrazumijevaju sljedeće poteze (Jugo, 2017):

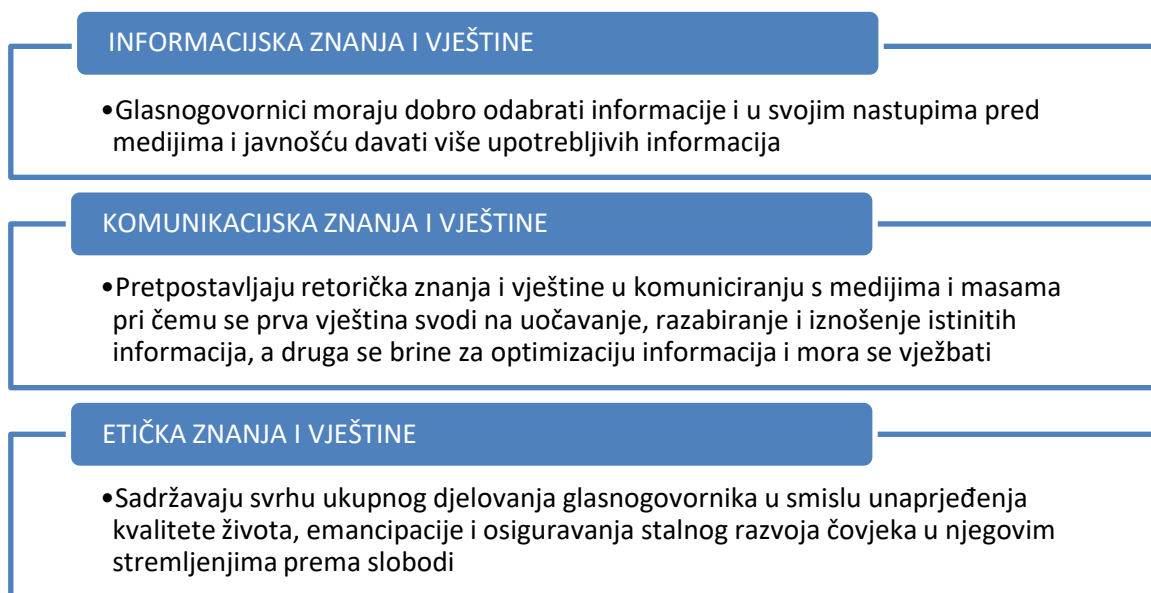
- „biti vidljiv i pokazati da je netko preuzeto nadzor i nastoji popraviti situaciju
- suočiti se s krizom i strah pretvoriti u pozitivno djelovanje

- biti oprezan i paziti na nov razvoj događaja te prepoznati važnost novih informacija
- ostati usredotočen na prioritete organizacije; najprije se pobrinuti da su ljudi na sigurnome, a zatim se usredotočiti na ostala važna pitanja
- procijeniti i reagirati na ono na što se može utjecati, a zanemariti ono na što je utjecaj nemoguć
- u nužnim situacijama kršiti pravila – naime, kada se donose pravila, proračuni i procedure, obično se ne misli na krizu i ograničenja koja sa sobom donosi“

<b>situacijska procjena</b>	Podrazumijeva sposobnost preciznoga i točnog prepoznavanja problema.
<b>donošenje odluka</b>	Podrazumijeva se samo po sebi, ali tijekom krize osim organizacijom treba znati upravljati i kriznim komunikacijskim timom, što sa sobom nosi mnoge specifičnosti.
<b>koordinacija timova</b>	Znači povezati djelovanja izoliranih timova unutar organizacije, ali i pojedine skupine dionika izvan organizacije.
<b>kommunikacija</b>	Također je ključna jer je potrebno odrediti način primanja ključnih informacija, njihov odabir te odašiljanje javnosti i dionicima.
<b>nadzor</b>	Podrazumijeva sposobnost učinkovitog praćenja razvoja ključnih događaja. Podjela zadataka članovima tima, ali i široj skupini ljudi unutar organizacije, još je jedan od važnih izazova.
<b>vođenje</b>	To je važan zadatak za lidere, a podrazumijeva izbor prioriteta, odabir informacija koje pristižu velikom brzinom te određivanja koje je obavijesti nužno odmah objaviti, a koje ostaviti za poslije.
<b>planiranje</b>	Posljednje je obilježje. Označuje aktivno sudjelovanje u procesu planiranja i poticanja svih uključenih da u rokovima završavaju vlastite zadatke. <sup>80</sup>

Slika 19. Vještine pojedinca bitne za upravljanje sustavom tijekom krize  
Izvor: Jugo, 2017.

Uloga glasnogovornika organizacije definira se kao glas organizacije tijekom krize pri čemu je važno da ona bude dobro uvježbana jer u suprotnom može pogoršati poziciju organizacije tijekom krize. Svaka organizacija tijekom krize mora imenovati jednoga glasnogovornika koji će umanjiti mogućnost neusklađenih izjava ili pak objavljivanja drukčijih organizacijskih vrijednosti za određene događaje unutar organizacije. Temeljna znanja i vještine glasnogovornika uključuju:



Slika 20. Temeljna znanja i vještine glasnogovornika  
Izvor: Uradak autora prema Jugo, 2017.

Razlozi za većim brojem glasnogovornika u organizaciji podrazumijevaju sljedeće situacija:

- kada je nemoguće osigurati dostupnost jedne osobe u svakom trenutku
- kada je pretjerano misliti da jedan glas mora podrazumijevati jednu osobu
- kada nijedna osoba ne može biti stručna za sva područja o kojima bi mediji mogli postaviti pitanja
- kada se angažira vanjski nepristrani glasnogovornik

Ponekad predsjednik uprave treba preuzeti ulogu glasnogovornika, a to se događa u situacijama kada kriza pogađa cijelu organizaciju jer tada samo najviše rangirana osoba može biti široko prepoznata kao ovlaštena govoriti u ime cijele organizacije. S druge strane, to će biti direktno za odnose s javnošću ukoliko se radi o krizu koja se odnosi na dio organizacije.

#### **4.2.5. Internetska komunikacija tijekom krize te dokumentiranje i korektivne akcije**

Ubrzani razvoj interneta doveo je do pojave novih načina komuniciranja poduzeća s javnošću, pa u kriznom komuniciranju upravo ovakvi načini zauzimaju veoma značajno mjesto. S jedne strane, internetska tehnologija poduzećima može donijeti goleme benefite u upravljanju odnosima s javnošću, dok s druge strane, može imati višestruke štetne učinke, posebice kad poduzeće padne u krizu što se posebice može odraziti preko društvenih mreža. Putovanje



vijesti putem interneta jest znatno brže te je doseg samih vijesti puno veći pa je na poduzećima da takve činjenice u krizi iskoriste i ne dopuste da ih upravo to pokopa. Kako bi poduzeća iskoristila prednosti internetske tehnologije u kriznom komuniciranju potrebno je:

- nadgledati internetske stranice i pratiti što se događa
- uključivati se u društvene mreže koje moraju postati sastavnim dijelom komuniciranja s javnošću
- uključivati se u društvene mreže za vrijeme trajanja i nakon krize
- biti fleksibilni i brzi u davanju odgovora putem društvenih mreža (jer korisnici postavljaju puno pitanja pa je cilj što brže i ažurnije odgovoriti)
- pripremiti poruku za cjelokupnu javnost, ne samo za novinare
- koristiti se programima kojima poduzeće na internetu može biti dostupnije i lakše se pronađe

Važan čimbenik u rješavanju kriznih situacija svakako je dokumentiranje sviju potrebnih elemenata koji će biti temelj za kasniju analizu i korektivne aktivnosti. Dokumentiranjem poduzeća dobivaju informacije na temelju kojih kasnije mogu izvlačiti podatke te donositi odluke. „Odgovarajuće ocjenjivanje važno je provoditi tijekom krize i nakon njezina završetka. Takvo djelovanje omogućuje kriznom timu da potpuno razumije što nije bilo dobro u odgovoru na krizu, a potom i da lako prilagodi svoje planove u obuzdavanju posljedica krize“ (Jugo, 2017). Stoga se u ovoj fazi nameću ključna pitanja za upravljače krizom (Crandall, Parnell, Spillian, 2014):

1. „kako je kriza zahvatila ponašanje ponašanja i mišljenja internih i eksternih dionika
2. do koje je mjere kriza utjecala na prodaju i cijene dionica
3. koje su poduzete aktivnosti ostvarile rezultat, a koje nisu“

Održavanje komunikacije na temelju dokumenata prikupljenih tokom krize pomaže da dionici znaju na čemu su te da mogu donositi odluke vezane uz poslovanje s određenim poduzećem.

#### **4.2.6. Reaktivne strategije komuniciranja**

Najizazovniji i najodgovorniji dio u strateškom kriznom komuniciranju svakako je odabir adekvatne strategije komuniciranja tokom krize. Ključne strategije u komunikacijskom djelovanju svakako su reaktivne strategije komuniciranja kojima se poduzeće služi kako bi odgovorila na eksterne utjecaje, odnosno prilike i prijetnje iz njena okružja. Korištenjem

takvih strategija poduzeće nastoji neutralizirati štetne efekte nastale tijekom krize te zadržati ugled i reputaciju. U nastavku je prikazana tipologija reaktivnih strategija.

<b>Reaktivna strategija 1: preventivne aktivnosti</b>	<b>Reaktivna strategija 5: javno sažaljenje</b>
preventivni protuodgovor	zabrinutost sućut žaljenje isprika
<b>Reaktivna strategija 2: napadački odgovor</b>	<b>Reaktivna strategija 6: korektivno ponašanje</b>
napad neprilika šok prijetnja	pokretanje istražnog postupka korektivne aktivnosti povrat u prijašnje stanje potpuno pokajanje
<b>Reaktivna strategija 3: Obrambeni odgovor</b>	<b>Reaktivna strategija 7: strateška neaktivnost</b>
poricanje izgovor opravdanje	strateška tišina strateška višeznačnost
<b>Reaktivna strategija 4: zavaravajući odgovor</b>	
strateški ustupci aluzija razdruživanje preimenovanje	

Slika 21. Tipologija reaktivnih strategija odnosa s javnošću  
Izvor: Uradak autora prema Smith, 2009.

Inicijalno, poduzeće može provoditi preventivne aktivnosti kojima se strateški plasiraju informacije u javnost, a kojima se poduzeće nastoji izvući od loših glasina prije nego što dospiju u medije. To se u stručnoj praksi još naziva preventivni odgovor, pa se smatra da onaj tko prvi „prizna“, odnosno objavi priču, na neki će način biti pošteđen.

Napadačke strategije komuniciranja u doba krize mogu se podijeliti u četiri skupine: napad, neprilika, šok i prijetnja. Strategija napada odnosi se na situaciju u kojoj poduzeće napada suparnika i usmjerava negativne informacije kako bi uništilo njegov ugled. Druga strategija uključuje šok, a kojom se pokušava utjecati na emocije, posebice na način da se koriste elementi iznenađenja, gađenja i dr. Strategija neprilike ima za cilj smanjiti utjecaj kritičara te ih se nastoji poniziti ili posramiti, dok posljednja napadačka strategija, strategija prijetnje podrazumijeva situaciju u kojoj poduzeće prijeti svojim kritičarima ili suparnicima koji o istoj iznose krive ili netočne informacije.



Formuliranje manje agresivnog odgovora karakteristika je strategija obrambenog odgovora, a uključuje sljedeće strategije:

- strategija poricanja – jedna od najkorištenijih strategija današnjice; poduzeća poriču informaciju koju netko plasira o njima
- strategija izgovora – organizacije nastoje umanjiti svoju odgovornost za nastalu štetu
- strategija opravdavanja – jedna od strategija u kojoj poduzeće prihvaća odgovornost za nastalu štetu, ali se naglašava da je uzrok tome opravdan

Sljedeća skupina strategija pod nazivom strategije zavaravajućih odgovora ima za cilj skrenuti pozornost na glavni problem s kojima se poduzeće suočava. Prva strategija, strategija strateških ustupaka, ima za cilj ponovnu izgradnju odnosa sa interesnih skupinama, a na način da se plasiraju informacije koje oni žele, dok se strategija aluzije koristi kako bi poduzeće neutraliziralo svoj položaj u kriznoj situaciji. Strategija razdruživanja koristi se najčešće u situacijama kad se dogodi neki nesretan događaj pa se poduzeće nastoji distancirati od određenog problema, prijestupa ili kritike. Posljednja strategija zavaravajućih odgovora jest preimenovanje gdje se problem ili kriza nastoje nazvati drugim imenom koji će se interesnim skupinama činiti prihvatljivijim – korištenje prihvatljivog imena za negativan trend koje su kreirali drugi.

Skupina strategija kojima poduzeće izražava empatiju i razumijevanje za nevolje naziva se strategije javnog sažaljenja:

- strategija izražavanja zabrinutosti – organizacija izražava nezadovoljstvo te kako n nije ravnodušna prema problemu te ga nastoji riješiti
- strategija izražavanja sućuti – izražavanje tuge ili sažaljenja zbog nečijeg gubitka ili neke nesreće
- strategije žaljenja – priznavanje tuge ili grižnje savjesti zbog neke situacije
- strategija isprike – prihvaćanje potpune odgovornosti i traženje oprosta

Strategije korektivnog ponašanja koriste se kako bi poduzeće umanjilo štetu koju je svojim aktivnostima nanijelo javnosti i interesnim skupinama.



**Slika 22. Strategije korektivnog ponašanja**  
Izvor: Uradak autora prema Smith, 2009.

Strategija istražnog postupka koristi se kad poduzeće želi ispitati i detaljno istražiti neku situaciju kako bi nakon završetka istrage moglo djelovati. S druge strane, korektivne aktivnosti se koriste u slučaju kad se želi spriječiti problem ili popraviti šteta te umanjiti mogućnost njezina ponovnog nastanka. Kako i sama riječ kaže, strategija vraćanja u prijašnje stanje odnosi se na činjenje određenih aktivnosti kako bi se poduzeće vratilo u stanje u kojem je bilo prije krize. Na kraju, strategija potpunog pokajanja koristi se u slučaju kad poduzeće u potpunosti promjeni svoje stajalište prema određenom problemu, ali i način njegova rješavanja.

Posljednja skupina reaktivnih strategija uključuje promišljenu neaktivnost koja se sastoji od sljedećih strategija:

- strategija strateške tišine – poduzeće ne odgovara na kritike ili prozivke u javnosti
- strategija strateške višeznačnosti – odbijanje organizacije da javnosti da jedan odgovor koji kritičari nude ili od nje očekuju

Kao što je vidljivo, postoji čitav spektar strategija kojima se organizacije mogu koristiti u kriznim situacijama kako bi komunicirale s interesnim skupinama. Na svakoj od njih je da odabere najadekvatnije solucije za koje smatra da će najbolje smiriti duhove javnosti, a sve kako bi poduzeće iz krize izašlo što uspješnije te kako bi povratilo reputaciju i ugled koje je uživalo prije krize.

### 4.3. Strateško upravljanje krizom u postkriznom razdoblju

Postkrizno razdoblje veoma je važno razdoblje upravljanja krizom i ne predstavlja kraj djelovanja kriznog tima. U toj fazi potrebno je ocjeniti aktivnosti koje je krizni menadžment poduzimao tokom krize te nastaviti s nadgledanjem uzroka i posljedica kao i mogućeg ponavljanja krize. Aktivnosti postkriznog razdoblja mogu se podijeliti u tri skupine (Jugo, 2017):

- „nastavak komunikacije
- suradnja s istražiteljima
- nadgledanje krize i nakon njezina završetka, čak i ako ne prouzročuje nikakve daljnje posljedice“

Posljedice krize za poduzeće mogu ostaviti trajne ožiljke, a da bi se organizacija što prije vratila u normalu može poduzimati različite aktivnosti, od rezanja troškova, veći fokus na temeljnu organizacijsku djelatnost, otpuštanja radnika, iskorištavanje novih prilika i sl.

Svaka kriza za poduzeće bi trebala predstavljati temelj za učenje, a da to tako bilo, potrebne je ocjeniti aktivnosti koje su se provele tokom krize te analizirati na koji način su iste utjecale na situaciju poduzeća. „Organizacijsko učenje može se definirati kao proces prepoznavanja i ispravljanja pogrešaka u sustavu upravljanja organizacijom koji nastoji unaprijediti proces upravljanja oslanjajući se na iskustva koja je organizacija u prošlosti imala u sličnim situacijama“ (Argyris, Schon, 1978).

Uspješno usvajanje gradiva koje je poduzeće usvojilo tokom krize savršena je pretpostavka i podloga za daljnje postupanje u sličnim situacijama, a takva će poduzeća daljnje krize gledati ne samo kao prijetnje, već i kao prilike i snagu.

## 5. ZAKLJUČAK

Krizno komuniciranje kao integrirani dio kriznog menadžmenta neizostavan je dio učinkovitog upravljanja krizom. Upravljanje krizom zahtijeva suradnju na svim razinama, učinkovitu internu i eksternu komunikaciju, brzo donošenje odluka, a prije svega sposobnost upravljanja informacijama. Potreba za informacijama u kriznim situacijama razvija se vrlo brzo, stoga je važno izuzetnu pozornost posvetiti komunikacijskoj strategiji u kojoj komunikacijska interakcija svih aktera mora biti usklađena. Analiza ovog slučaja pokazala je da sustav kriznog menadžmenta nije funkcionirao dobro, da javni interes nije bio prioritet, odnosno da sigurnost ljudi nije bila na prvom mjestu, nisu davana jasna usmjerenja kao posljedica poremećenog sustava zapovijedanja i nisu poduzeti odgovarajući koraci u prevenciji nesreće. U vezi s tim, neovisna komisija je nakon provedenih istraživanja o nesreći istaknula nekoliko preporuka o reformi sustava kriznog menadžmenta koje je nužno poduzeti. Prije svega, mora postojati jasna struktura u zapovjednom lancu, kao i snažan sustav odgovora na hitne situacije. Prioritet državnih i lokalnih vlasti mora biti javni interes. Unatoč uvriježenom mišljenju da je Japan zemlja gdje sustavi funkcioniraju na zavidnoj razini, ovo istraživanje pokazalo je da i Japan ima slabe točke. Prirodan faktor imao je značajnu ulogu u ovoj katastrofi, no čini se, i tu se moramo složiti sa zaključcima komisije, da je presudnu ulogu ipak imao ljudski faktor.

## **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Juraj Leško**

**Matični broj studenta: 0308001162**

**Naslov rada: Menadžment kriznog komuniciranja**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 6. LITETATURA

1. Argyris, C., Schon, D. (1978): *Organizational learning – A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison - Wesley
2. Barton, L. (2001): *Crisis in Organizations II*, OH: South Western, Cincinnati
3. Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D. (1997): *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston
4. Coombs, T. (2012): *Ongoing Crisis Communications*, Sage Publications, Los Angeles
5. Crandall, W., Parnell, J., Spillina, J. (2014): *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, Sage Publications, Thousand Oaks, London
6. Cutlip, S. M., Center, H., Broom, G. (2003): *Odnosi s javnošću*, MATE, Zagreb
7. Darling, J. (1994): *Crisis Management in International Business – Keys to Effective Decisions making*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, 6.
8. Fearn Bank, K. (2011): *Crisis Communications – A Casebook Approach*, Routledge, New York
9. Jugo, D. (2017): *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Zagreb
10. Lindell, M. K., Perry, R. W. (2004): *Communicating Environmental Risk in Multiethnic Communities*, Sage Publications, Thousand Oaks
11. Littlejohn, R. F. (1983): *Corporate Crisis Leaders – A Team Approach*, American Corporate Leaders Association, New York
12. Luecke, R. (2005): *Upravljanje kriznim situacijama*, *Harvard Business Essentials i Zgombić i Partneri*, Zagreb
13. Meyers, G. C., Holusha, J. (1986): *When it hits the fan – Managing the Nine Crisis of Business*, Houghton Mifflin, Boston
14. Pearsons, C. M., Mitroff, I. I. (1993): *From Crisis Prone to Crisis Prepared – A framework for Crisis Management*, in *Academy of Management Executive*, Vol. 7, 48
15. Smith, R. D. (2009): *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, New York
16. Tomić, Z. (2013): *Teorije i modeli odnosa s javnošću*, Synopsis, Zagreb/Sarajevo
17. Zaremba, A. (2010): *Crisis Communication – Theory and Practice*, M. E. Sharpe, New York

## 7. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Faze od mogućnosti nastanka krize do razdoblja nakon krize.....	4
Slika 2. Skupine reaktivnih strategija komuniciranja u kriznim situacijama.....	5
Slika 3. Skupine zadataka kriznog komuniciranja .....	8
Slika 4. Četverofazni proces rješavanja problema .....	9
Slika 5. Teorije kriznog komuniciranja.....	10
Slika 6. Dvije strategije apologije .....	11
Slika 7. Faze teorije difuzije.....	12
Slika 8. Klasifikacija kriznih strategija .....	13
Slika 9. Vanjski čimbenici nastanka krize .....	14
Slika 10. Životni ciklus razvoja kriznih situacija .....	15
Slika 11. Finkove razvojne faze krize .....	15
Slika 12. Peterofazni model razvoja krize.....	16
Slika 13. Faze strateškog upravljanja krizom u pretkriznom razdoblju.....	17
Slika 14. Smjernice za izgradnju kriznog komunikacijskog sustava .....	20
Slika 15. Elementi uspješnosti komunikacije tijekom krize .....	23
Slika 16. Faze krizne komunikacije u medijima .....	29
Slika 17. Načela uspješne komunikacije (model 5C).....	29
Slika 18. Razlozi izbjegavanja fraze „bez komentara“ u kriznoj situaciji .....	31
Slika 19. Vještine pojedinca bitne za upravljanje sustavom tijekom krize .....	32
Slika 20. Temeljna znanja i vještine glasnogovornika .....	33
Slika 21. Tipologija reaktivnih strategija odnosa s javnošću .....	35
Slika 22. Strategije korektivnog ponašanja .....	37
Tablica 1. Razlika između kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja .....	3
Tablica 2. Pojmovi kriznog komuniciranja .....	6
Tablica 3. Ciljne skupine i dionici komunikacije.....	26

**Ime i prezime:** Juraj Leško

**Datum rođenja:** 28/12/1993

**Državljanstvo:** hrvatsko

**Spol:** M

**Broj mobitela:** (+385) 911505625

**e-mail:** juraj.lesko99@gmail.com

**Adresa:** Lepajci 42, 49000, Krapina, Hrvatska

## **RADNO ISKUSTVO**

2012 – 2013 – Krapina, Hrvatska

**SKLADIŠNI RADNIK NA SORTIRANJU I OTPREMI ROBE – APOLLO D.O.O.**

2014 – 2015 – Krapina, Hrvatska

**SKLADIŠTAR – CIPRO D.O.O.**

-putem studentskog ugovora obavljao sam poslove skladištenja, otpreme i dopreme robe, rad u trgovini

2015 – 2015 – Krapina, Hrvatska

**RAD U PROIZVODNJI – BRANIMIR ČAVUŽIĆ**

07/2017 – 12/2017 – Oroslavje, Hrvatska

**POMOĆNI STROJAR U TISKARI – BIROTEHNIK D.O.O.**

- priprema tiska za stroj
- pomoć strojaru



12/2017 – 10/2019 – Krapina, Hrvatska

**TERENSKI KOMERCIJALIST – CIPRO D.O.O.**

- terenski predstavnik za Sjeverozapadnu Hrvatsku, Podravinu, Slavoniju
- prodaja sjeme povrća, ukrasnih trava za okućnice, krmno bilje za ispašu stoke
- prodaja poljoprivredne robe iz asortimana

28/10/2019 – TRENUTAČNO – Zaprešić, Hrvatska

**BRAND MANAGER – LORSEL STROJEVI D.O.O.**

- obilazak potencijalnih i postojećih kupaca
- prodaja strojeva za obradu metala

**OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

2008 – 2012 – Krapina, Hrvatska

**KOMERCIJALIST** – Srednja škola Krapina

2012 – 2015 – Krapina, Hrvatska

**STRUČNI PRVOSTUPNIK EKONOMIJE** – Veleučilište Hrvatsko zagorje Krapina

2018 – TRENUTAČNO – Zaprešić, Hrvatska

**STRUČNI SPECIJALIST MENADŽMENTA JAVNOG SEKTORA** – Veleučilište  
Baltazar Zaprešić

**JEZIČNE VJEŠTINE**

**Materinski jezik/jezici:** HRVATSKI

Drugi jezici:

### **RAZUMIJEVANJE**

Slušanje: B2 - samostalni korisnik;

Čitanje: B2 - samostalni korisnik;

### **GOVOR**

Govorna produkcija: B2 - samostalni korisnik;

Govorna interakcija: B2 - samostalni korisnik;

### **PISANJE**

B1 – samostalni korisnik

### **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

**Komunikacijske vještine:** timski duh, pregovaračke vještine, dobre komunikacijske vještine zahvaljujući iskustvu na radnom mjestu, verbalna i neverbalna komunikacija

### **ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE**

**Organizacijske vještine:** pregovaračka moć, smisao za planiranje posla i organizacija, iskustvo rada u timu

**VOZAČKA DOZVOLA:** B