

# Komunikacija u kriznim situacijama

---

Šestić, Igor

Undergraduate thesis / Završni rad

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:129:883437>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**

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**

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**

**IGOR ŠESTIĆ**

**KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA**

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

**Apsolvent:**  
**Igor Šestić**

**Naziv kolegija:**  
**OSNOVE MENADŽMENTA**

**JMBAG studenta:**  
**0234053724**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PLANIRANJE PRIJE KRIZE.....	3
3. KRIZNI PLAN .....	5
4. KOMUNIKACIJA U KRIZNOJ SITUACIJI .....	7
5. KOMUNIKACIJA NAKON KRIZE .....	11
6. ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U SPRJEČAVANJU I RJEŠAVANJU KRIZE .....	13
7. ZAKLJUČAK .....	19
8. LITERATURA.....	21
9. PRILOG .....	22

## 1. UVOD

Kriza se povezuje s negativnim publicitetom. Izvještavanje medija, koji informaciju o krizi plasiraju u javnost, može imati negativan utjecaj na organizaciju, i to s većim posljedicama od materijalne ili financijske štete prouzročene samom krizom.

Ono čega treba biti svjestan jest da će tijekom krize veliki broj ljudi (zaposlenici, dobavljači, investitori, klijenti, mediji, zakonodavci) imati veću potražnju za informacijama nego što je to slučaj u normalnim okolnostima. Žele pratiti događaje u gotovo „stvarnom vremenu“ (real time info). Stoga ih treba upoznavati kako se organizacija nosi s krizom, koje su posljedice te što činiti kad kriza završi.

Krize obuhvaćaju aktivnosti predviđanja potencijalnih kriznih događaja, pripremu za njih, rješavanje kriza, komunikaciju s oštećenima i javnosti, te analizu poduzetih mjera i aktivnosti.

Priroda, tehnologija i ljudi su izazov od kojih se sastoji menadžerska svakodnevnica. Javnost na te izazove očekuje odziv, rješenje, odgovore poduzeća; sve to u vrlo kratkom vremenu. U kriznim situacijama treba se pripremati za komuniciranje s javnosti.

Poduzeća trebaju imati ustrojene službe za odnose s javnošću kako bi konstantno bile spremne za izvještavanje u kriznim situacijama. Odnosi s javnošću mogu pojačati učinke pozitivnih događaja i procesa u zajednici, i spriječiti učinke negativnih događaja i procesa, no nikako ne mogu biti zamjena za loše upravljanje organizacijom.

Odnosi s javnošću koriste se kao instrument strategijsko – komunikacijske politike u cilju komunikacije između organizacije i društva, te između više organizacijskih dijelova unutar organizacije. Komunikacija se uspostavlja u svim relevantnim grupama javnosti s namjerom da se usklade ciljevi organizacije i potrebe društva.

Ukoliko poduzeće tijekom krize ima primjerenu i kvalitetnu reakciju, ne samo da će se kriza uspješno prebroditi, već steći i zadržati naklonost i povjerenje javnosti te korisnika usluga, ali i iskoristiti krizu kao priliku za jačanje ugleda.

U stručnom završnom radu objašnjavaju se aktivnosti planiranja prije početka krize, krizni plan, komunikacija u kriznoj situaciji, komunikacija nakon krize, uloga odnosa s javnošću u sprječavanju i rješavanju krize. Na kraju rada je zaključak, popis literature te upitnik o upravljanju komunikacijama u kriznim situacijama.

## 2. PLANIRANJE PRIJE KRIZE

Planiranje komunikacije započinje prepoznavanjem potencijalne krize. Sadrži pregled sadašnje situacije koja može prerasti u kriznu, kriznih situacija koje su već zadesile poduzeće i mogu se ponoviti, te pregled planiranih aktivnosti poduzeća. Izrada karte mogućih kriza, njihovih uzroka i posljedica s događajima i procesima uočenim u okolini bitno će olakšati i komunikaciju u krizi.

Planiranje komunikacije prije krize uključuje predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija, oblikovanje krizne situacije komunikacijske skupine i osposobljavanje njezinih članova, prepoznavanje upletenih javnosti u kriznom položaju, oblikovanje komunikacijske strategije i taktika, određivanje i oblikovanje učinkovitih komunikacijskih puteva za upletene javnosti te za smanjivanje štete ugledu poduzeća, testiranje i prilagodba komunikacijskog plana, određivanje i osposobljavanje glasnogovornika, priprema krizno komunikacijskog centra, priprema check-liste za moguću krizu i glavnih informacija o poduzeću (Novak, 2001:134).

Krizu nije lako predvidjeti. Ipak, poduzeće se može pripremiti za pravovaljanu reakciju kad do nje dođe. Potrebno je izabrati ključne osobe koje će rješavati problem i znati kako pravilnom komunikacijom ublažiti posljedice. Određeni kriteriji pomažu pri biranju osoba za odgovor na kriznu situaciju, kao što su: moć opažanja, intuitivnost, stručnost u jednom (ili više) funkcionalnom području, sposobnost prihvatanja dodatne odgovornosti, razvijenost logičkog mišljenja, odlučnost, staloznost u stresnim situacijama i slično.

Prije nego kriza nastane, potrebno je izraditi strategiju kriznog komuniciranja. Ona podrazumijeva usklađivanje svih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Predstavlja temelj kriznog plana. U sklopu strategije provodi se: analiza krize, istraživanje mišljenja utjecajnih grupa i pojedinaca, SWOT analiza, izrada modela te u konačnici, izrada programa.

Analizu krize treba učiniti kako bi se na temelju nje mogli utvrditi izvori opasnosti i njezin intenzitet. SWOT analiza pomaže utvrđivanju prednosti i nedostataka (Funda, 2011:165).

Nakon njezine izrade treba izabrati model reakcije na krizu. Primjenjivi modeli jesu: reaktivni odgovor na promjene, prilagođavanje na promjenu, te dinamični odgovor na promjenu. Najbolja krizna strategija za organizaciju je ona koja predstavlja i opisuje uzroke nastanka krize i prijedloge za otklanjanje ili umanjivanje djelovanja uzroka na funkcioniranje organizacije.

Potreba za izradom komunikacijske strategije javlja se zbog neučinkovite komunikacije s vanjskom javnosti, nezadovoljavajuće razine unutarnje komunikacije, nepostojanja modela za prikupljanje i vrednovanje kao i neiskorištenost komunikacijskih kapaciteta. Komunikacijska strategija objedinjuje sve komunikacijske resurse, omogućava kontrolu i unaprjeđenje svih komunikacija, te ciljanim javnostima prenosi jasnu poruku o poduzetim aktivnostima unutar organizacije.

Osim kroz strateško planiranje, za komunikaciju u krizi može se pripremiti i definiranjem potencijalnih kriznih javnosti (olakšava usmjerenost komunikacije), stjecanjem redovitih odnosa s javnošću, pripremljenim kriznim timom, stvaranjem saveznika, te osposobljavanjem i obrazovanjem ljudi koji komuniciraju prema vanjskom okružju.

Razlozi su planiranja: usmjeravanje organizacije, fleksibilnost (prilagođavanje promjenjivim uvjetima) koordinacija rada, smanjivanje rizika i neizvjesnosti, usmjerenost na promjene, bolja kontrola te upravljanje vremenom (Sikavica i sur., 2008:144).

Zbog sofisticiranosti planiranja i potreba za stručnim znanjem organizacije mogu zaposliti profesionalne stručnjake za planiranje komunikacije (stručnjaci za odnose s javnošću), oformiti privremene radne skupine za planiranje (sastavljene od menadžera više razina i više funkcija), uključiti zaposlenike u proces planiranja, koristiti usluge savjetnika za komunikaciju.



### 3. KRIZNI PLAN

Za uspješno rješavanje krize potrebno je unaprijed razraditi plan koji bi trebao sadržati dva elementa: plan rješavanja krize i plan komunikacije u kriznoj situaciji. Potrebno je usmjeriti više pozornosti na plan rješavanja krize, jer ukoliko riješimo krizu u njezinom nastajanju ili neposredno prije njezinog nastanka, mogu se smanjiti negativne posljedice većih razmjera.

Krizna komunikacija ima svoj slijed aktivnosti; prvo se poduzeće priprema na komunikaciju u krizi, potom dolazi do aktivnosti komunikacije za vrijeme krize, i naposljetku na snagu stupaju mjere komunikacije nakon krize (Coombs, Holladay, 2006:130). Vrlo često ne postoje nacrti za komunikaciju u krizi; katkad su oni dostupni samo rijetkim osobama. Svako poduzeće mora imati pripremljen plan za učinkovito djelovanje u slučaju krize. Plan komunikacije u krizi mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv, kako bi se mogao uspješno rabiti u nepredviđenim okolnostima, odnosno u krizi.

Za uspješno rješavanje krize neophodno je imati plan za djelovanje u svim razdobljima povezanim s mogućom krizom (Perinić, 2011:188). Plan sadrži dvije ključne stavke: dio koji se odnosi na upravljanje krizom, i drugi dio koji se odnosi na krizno komuniciranje. Za učinkovit plan potrebne su sljedeće aktivnosti odnosno koraci: sastavljanje skupine za planiranje, prosudbu razmjera problema, izradu plana, iskušavanje te ažuriranje plana (Luecke, 2005: 69-80).

Plan komunikacije primarno se treba baviti sadržajem komunikacije (koju poruku i kome šaljemo) te prirodom komunikacije. Treba biti napravljen prema već uhodanim normama, odnosno od strane osobe koja poznaje organizaciju iznutra i izvana. Plan kriznog komuniciranja uključuje informacije kao što su: procedure evakuacije, hitno popunjavanje različitih dijelova kompanije, mjesta za nabavu i iznajmljivanje opreme, alata, vozila i drugih sredstava za hitne slučajeve (Kešetović, Koraljić, Toth, 2013:242). Plan komunikacije nije vječan jer se mijenja okolina i ciljevi organizacije. Stoga je potrebna fleksibilnost. Isto tako, potrebna je i analiza plana kako bi se odredio njegov utjecaj na organizaciju. Planiranje komunikacije pruža dovoljno vremena da se razmotre sve mogućnosti i prednost različitih postupaka i alata komunikacije.

Krizni plan kao i svaki drugi plan mora imati razrađene etape kako bi se najdjelotvornije proveo i implementirao u sustav. To podrazumijeva:

- osiguravanje potpore razvoju plana od strane višeg menadžmenta
- angažiranje određenih pojedinaca u povjerenstvo za planiranje
- osiguranje da se svi zaposlenici upoznaju s kriznim komunikacijskim planom
- testiranje plana
- uporaba postojećeg kriznog plana kad se kriza dogodi.

Strukturu kriznog plana čine sljedeći elementi: krizni scenariji, uvođenje plana, definiranje ekipa za odgovor, definiranje ključnih javnosti, unutarnje komunikacijske odgovornosti, vanjska komunikacija, imenovanje glasnogovornika, poruke, definiranje komunikacijskih kanala, tehnike i alati komuniciranja, uporabu plana i bavljenje medijima, procjena djelotvornosti plana.

Plan je organizaciji potreban jer komunikacija mora biti planirana informacija. Planiranje komunikacije ponajviše se provodi strategijom komunikacije. Strategiju je u stvarnosti moguće realizirati samo ako su svi članovi organizacije upoznati s njezinim sadržajem i uviđaju njezin značaj.

Za uspješno rješavanje krize potrebno je usmjeriti više pozornosti na plan rješavanja krize jer ukoliko riješimo krizu u njezinom nastajanju, ili neposredno prije pojave krize, mogu se smanjiti negativne posljedice većih razmjera. Bez vanjskih naznaka krize u reakcije javnosti nema ni krizne situacije koja traži krizno komuniciranje. Mogućnost da će se situacija riješiti prvim planom često nema veliku vjerojatnost, pa je kvalitetno pripremljena komunikacija u kriznoj situaciji vrlo važna jer ne samo da će smanjiti štetu već pažljivim vođenjem i idejama može doći i do podizanja ugleda organizacije.

## 4. KOMUNIKACIJA U KRIZNOJ SITUACIJI

Komunikacijska i informacijska razina imaju veliku važnost u upravljanje kriznom situacijom. Komunikacija u krizi označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba. Razlikuju se dvije strategije komuniciranja:

- *Defenzivna* - djelomično izvještavanje unutar poduzeća i izvan njega; u ekstremnim slučajevima može značiti i prešućivanje i nijekanje pojave krize. Ova se strategija naziva i politikom prikrivanja i zataškavanja jer se poduzeće javlja sa svojim informacijama tek kad je javnost drugim kanalima upoznata sa činjenicama.
- *Ofenzivna* - informacije se daju cjelovito i pravodobno; nastup u javnosti je otvoren i iskren (Osmanagić Bedenik, 2003:209).

Kriznu komunikaciju možemo promatrati na dva načina: kao informacije i kao strategiju. Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na potrebu prikupljanja i širenja informacija tijekom određene krize (Coombs, 2005:221). Upravljanje kriznim situacijama zahtjeva od menadžmenta vještinu komuniciranja u kriznim situacijama. Važno je unaprijed definirati tko, kad i kakve informacije može dati. Nekontrolirano plasirane informacije u javnost mogu biti uzrok panike, konfuzije, nepovjerenja, straha i slično. Pogrešna informacija stvara pogubne i dugotrajne posljedice, dok pravilno upravljanje informacijama može čak i u nepovoljnim situacijama proizvesti korisne učinke za poduzeće.

U kriznim situacijama komuniciranje bi se trebalo temeljiti na sljedećim aktivnostima:

- provjera je li se događaj zaista dogodio
- davanje prve informacije javnosti i uspostaviti neophodne kontakte sa zainteresiranim stranama
- odgovore na pitanja zašto se nešto dogodilo i što se poduzima (aktiviranje plana u slučaju kriznog djelovanja)
- organizaciju djelovanja kriznog menadžmenta u prikupljanju informacija, pripremi informacija i dobivanje suglasnost za njihovo davanje
- davanje detaljnih informacija javnosti putem odabranih mreža i kanala
- kontinuirano prikupljanje i obrađivanje informacija, informiranje javnosti i sumiranje događaja.

Od velike je važnosti da kroz komuniciranje u kriznim situacijama poslovna organizacija pokaže kontrolu nad kriznom situacijom. Uspostavljanje kontrole od ključnog je značaja za saniranje posljedica i izbjegavanje panike. Najučinkovitiji način da se to ostvari jest donošenje strategije kriznog komuniciranja.

Veliki broj dvojbi u vezi s krizom se odnosi na pitanje kako i koliko često komunicirati za vrijeme krize. To je pitanje osobito važno u situacijama koje zahtijevaju vještu i hitnu intervenciju, ali u kojima se čini da se nema što komunicirati jer vodstvo, odnosno krizni tim, još ne posjeduje dovoljno informacija (Tafra-Vlahović, 2011:161).

Komuniciranje tijekom krize je neizbježno. Ipak, nije svaka komunikacija tijekom krize jednaka nego ovisi o vrsti krize. Zbog tih različitih situacija krize treba postupati oprezno. Neke će situacije tražiti da se komunicira kontinuirano i agresivno sa svim ključnim dijelovima poslovanja od zaposlenika do dobavljača, pa čak i prema kupcima. Dok će pak druge situacije tražiti da se ne komunicira sa svim javnostima jer bi to problem, koji je donekle bio pod nadzorom, moglo pretvoriti u incident s kojim je nemoguće upravljati. Zbog toga je način komuniciranja osobito važna strateška odluka u upravljanju.

Kriza, bilo sigurnosna, zdravstvena ili okolišna jeste neplanirani događaj koji može izazvati stvarnu, realnu ili moguću prijetnju sigurnosti, zdravlju, okolišu ili izazvati prijetnju vjerodostojnosti i ugledu određenoj instituciji/organizaciji. U poslovanju, kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenima, ugledu ili financijskom rezultatu tvrtke (Luecke, 2005:15).

Najveći problem u kriznoj situaciji predstavlja činjenica da se u takvim uvjetima mijenjaju karakteristike komunikacije. Komunikacija se nerijetko manifestira kroz netočne, kontradiktorne i nepotpune informacije (ponajviše u početnoj fazi). Informacije se konstantno mijenjaju, uz slom uobičajenih komunikacijskih kanala, što dovodi do konfuznosti. Zbog toga je komunikaciju u vrijeme kriznih situacija potrebno unaprijed planirati (Mihaljević, Mihalinić, 2011:225).

Kriznu komunikaciju treba primjenjivati kao interaktivni proces razmjene informacija i mišljenja među pojedincima i skupinama, pri čemu treba primjenjivati višestruke poruke o

naravi rizika uz pravovaljane reakcije te zakonske i druge mjere za rješavanje krize. Kako bi komunikacija u vrijeme krize bila što učinkovitija bitna je priprema prije nego što kriza izbije, jer trenuci krize nisu pogodni za promjene i prilagodbe sustava reagiranja.

Svrha komunikacije jest pravovremeni prijenos i razmjena informacija koje su potrebne sudionicima u „komunikacijskom kanalu“. Ovisno o okolini s kojom se komunicira razlikuje se unutarnja komunikacija i komunikacija s javnošću (vanjska komunikacija). Ispreplitanje obiju komunikacija u pojavi krize dolazi do izražaja. Manje je važno o kojoj vrsti komunikacije je riječ. Ključno je pravilno identificirati ciljanu javnost i kreirati adekvatan sadržaj poruke s procjenom što treba reći kako bi se proizvela željena reakcija.

### **Ključna pitanja**

Utvrđivanje zainteresiranih skupina (Kome?)

Određivanje načina komuniciranja (Kako?)

Utvrđivanje ključnih poruka (Što?)

Određivanje dinamike (Kada?)

Određivanje komunikatora (Tko?)

Određivanje lokacija (Gdje?)

Ključna ideja: Aktivna, dvosmjerna komunikacij.

### **Poruke koje treba odaslati javnosti**

Isprika

Aktivnost ispravljanja pogreške

Ponuda naknade

Opravdavanje

Traženje izgovora

Prebacivanje krivnje

Poricanje

Napad na napadače.

### **Što očekuje javnost?**

Prihvatanje odgovornosti

Spremnost da se poduzmu akcije rješavanja problema.

## Što žele mediji?

Točnost i jednostavnost

Dobro objašnjenu statistiku

Kontekst

Komentare od strane najodgovornijih

Kontroverzne elemente slučaja

Obje strane istine

Brzinu, brzinu i brzinu reakcije.

Pri pojavi krizne situacije potrebno je otvoriti se, biti susretljiv i osigurati pristup informacijama kako bi javnost vidjela što se poduzima. Priprema je jedan od ključnih postupaka jer olakšava reakciju; daje sigurnost usmjeravanja komunikacije jer se zna ciljana publika, kako bi s njome trebalo komunicirati te koje poruke prenijeti. Sustav treba biti organiziran na način da informacije kolaju brzo i efikasno bilo kad i bilo gdje, te da kompletna komunikacija bude koordinirana od strane kriznog stožera.

Pri preventivnom upravljanju krizom naglasak je na progresivnom informacijskom smjeru odnosno tijekom informacija odozdo gdje se i nalaze stvarni senzori odnosno primatelji informacija prema gore, odnosno ka srednjem i višem menadžmentu. Nastupanjem krize smjer informacija se mijenja tako da se sa progresivnog prelazi na retrogradni i informacijski tok: odozgo prema dole ka kriznom timu koji mjere pretvara u aktivnosti (Kešetović, Korajlić, Toth, 2013:232).

Zadatak komunikacije jeste isticanje pozitivnih aspekata situacije. Krizni menadžment i uprava ne bi trebali iznositi samo negativne učinke krize, već prikazati i iskoristiti šanse koje mogu proizaći iz preokreta. U konačnici, nužno je kroz komunikaciju pokazati da je uspostavljena kontrola nad štetnim događajem, kako bi se sanirale posljedice i izbjegla panika. Od načina na koji se upravlja krizom i kriznim komuniciranjem uvelike ovisi koliko će biti štetne posljedice Organizacije s pravilno razrađenim planom upravljanja informacijama u krizama mogu proizvesti za organizaciju korisne učinke (Funda, Majić, 2010:130).

## 5. KOMUNIKACIJA NAKON KRIZE

Kriza je preokret u životu poduzeća, ali i prilika za ostvarivanje boljeg ugleda. Ona znači stimulaciju i motivaciju za obnavljanje te poboljšavanje i transformaciju poduzeća. Traume izazvane krizom kroz koje su zaposlenici prošli pripremaju ih i povećavaju njihovu otpornost na promjene. Ako kriza nastupi spontano to je prilika za vrhovni menadžment da promijeni način razmišljanja. Definiraju se potrebne organizacijske promjene, jača vodstvo poduzeća, otvaraju novi odjeli, pregledavaju uloge i odgovornosti članova uprave, poboljšavaju sustavi nadzora i uvodi nova organizacija.

Nakon krize, odjel za odnose s javnošću, kao i ostali dijelovi organizacije, moraju osigurati spremnost za bolje rješavanje krizne situacije koja bi se mogla ponovo dogoditi. Nakon toga se trebaj ojačati sposobnosti organizacije te ispitati i utvrditi nova potencijalna žarišta kriznih situacija. Organizacije koje su već imale iskustva s kriznim situacijama imaju više svijesti o mogućnostima ponovnog pojavljivanja i djelovanja neke krize. Takve organizacije shvaćaju potrebu i važnost priprema kao ključnog faktora za uspješno rješavanje neke krizne situacije. Najbolje vrijeme za pripremanje plana za novu kriznu situaciju je ono kada se tek riješi postojeća krizna situacija. Ljudi su tada motivirani, a znanje i iskustvo koje su stekli je još uvijek svježije i aktualno (Mihaljević, Mihalinčić, 2011:233).

Nakon završetka krize, poduzeće se brzo mora vratiti u normalni tijek funkcioniranja. Kriza predstavlja zaokret, ali i prilika i šansa za postizanje boljeg ugleda. Kriza je stimulacija i motivacija za obnavljanje, poboljšavanje i transformaciju organizacije. Stres, trauma i negativni aspekti krize su već pripremili zaposlenike i znače smanjenje otpora, mogućnosti protivljenja i opiranja promjenama.

Krizno komuniciranje nakon krize obuhvaća:

- procjenu učinkovitosti kriznog plana i načina na koji ljudi reagiraju u krizi
- uklanjanje nedostataka kako se ne bi ponovili u budućnosti
- organiziranje konferencije za tisak i proglašavanje krize završenom
- informiranje o poduzetome, kako se greške i kriza ne bi ponovili negdje drugdje.

U određenom trenutku, osoba koja je ovlaštena za to (uprava, viši menadžment, glasnogovornik – ovisno o razini krize) treba proglasiti kraj krize i postupaka koji su se u krizi primjenjivali. Trenutak prijelaza iz kriznog u normalno stanje vodstvo mora prepoznati i priopćiti ostalima – javnosti i članovima organizacije koji se ne bave pitanjima krize.

Osoba zadužena za komunikaciju treba:

- osvrnuti se na krizu i objasniti što se dogodilo, i zašto se dogodilo
- jasno i iskreno reći kako su se stvar riješile – ne smiju se prešućivati gubici ili pokušavati uljepšati ishod
- svima dati do znanja kakva je situacija nakon krize
- izložiti plan povratka i kretanja prema naprijed
- podsjetiti na strateške ciljeve poduzeća.

Iza svake krize ostaje dokumentacija. Bitno je istu sačuvati kako bi se mogla promijeniti i prilagoditi za neke kasnije situacije. Ona je izvor iz kojeg se uči; pomaže pri jačanju organizacije. Ovisno o situaciji, dokumentacija bi trebala sadržavati sljedeće.

- krizni plan djelovanja
- popis poduzetih aktivnosti
- primjerke priopćenja za tisak
- novinske članke
- popis članova kriznog tima i ostalih sudionika
- zapisnik sastanka kriznog tima
- kopije financijskih troškova izazvanih krizom
- službenu procjenu štete nakon provedenih aktivnosti.

Učenje iz iskustva treba biti dio svakog završetka krize. Sudionici trebaju organizirati sastanak i utvrditi koji su postupci dobro provedeni, a koji loše i to neposredno nakon krize dok su dojmovi još „svježi“.

Iz prikupljenih odgovora potrebno je izvući poruke i razvrstati ih prema temama (pripremljenost prije krize, znakovi upozorenja, komunikacije, provedba i drugo) te ih organizirati. Poruke treba uključiti u planove i praksu. S obzirom na to da se na pogreškama uči, kriznu komunikaciju potrebno je analizirati nakon krize u cilju kvalitetnije komunikacije u budućnosti. Iako je kriza završena, to ne znači da organizaciju ne može opet zadesiti.



## 6. ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U SPRJEČAVANJU I RJEŠAVANJU KRIZE

Uloga odnosa s javnošću u sprječavanju i rješavanju krize ogleda se kroz sljedeće čimbenike.

1. Oni koji rade poslove kriznog komuniciranja posjeduju sve relevantne podatke o događaju; vladaju informacijama i koriste ih na pravi način.
2. Ranijom pripremljenošću za krizne situacije s planom kriznog komuniciranja olakšavaju se reakcije. Nerijetko se prave godišnje revizije planova. Čak i simulacije kriznog komuniciranja kako bi se provjerila učinkovitost planova.
3. Pomažu određivanju zadataka članova organizacije, stvarajući timove za krizno komuniciranje, i pripremaju ih puno prije izbijanja krize. Jedna od bitnih stvari u kriznom komuniciranju jeste vrijeme. U krizi obično nema vremena za uspostavu timova, trening ljudi i podjelu zadataka.
4. Proaktivnošću, odnosno, kreiranjem vijesti prije nego što ona postane vijest (inače je teško kontrolirati krizu).

Odnosi s javnošću su svojevrsno upravljanje komunikacijama između organizacije i njezine javnosti. Oni se manifestiraju kroz temeljne funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola), uloge menadžmenta (informacijske, interpersonalne, odlučivanje) i koordiniranje menadžmenta i aktivnosti – vezano uz kriznu situaciju.

Nekad su odnosi s javnošću predstavljali dodatnu vrijednost, „korak više“. Međutim, danas predstavljaju nužnost, nešto bez čega se jednostavno ne može. Više ni jednom poduzeću nije svejedno kakvu percepciju ima u javnosti. Stoga se provode komunikacijske strategije i alati, održavaju odnosi s medijima, stručnom javnošću ili državnim institucijama. Važno je odrediti svrhu i poziciju službe za odnose s javnošću. Što je korporacija veća, i ima razvijeniji marketing, više se potrebno posvetiti razvoju odnosa s javnošću kao dijelu sustava.

Odnosi s javnošću koriste se kao instrument strategijsko – komunikacijske politike, u cilju komunikacije između organizacije i društva te između više organizacijskih dijelova unutar same organizacije. Komunikacija se uspostavlja u svim relevantnim grupama javnosti s namjerom da se usklade ciljevi organizacije i potrebe društva.

Ono čega treba biti svjestan je da će tijekom krize veliki broj ljudi (uposlenici, dobavljači, investitori, klijenti, mediji, zakonodavci) imati daleko veću potražnju za informacijama nego što je to slučaj u normalnim okolnostima. Žele pratiti događaje u gotovo u „stvarnom vremenu“ (real time info), te ih stoga treba upoznavati kako se organizacija nosi s krizom, koje su posljedice te kako će sve to izgledati kada kriza bude završena.

Krizni odnosi s javnošću je posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvaća predviđanje potencijalnih kriznih događaja, pripremu za njih, rješavanje kriza i komunikaciju s oštećenima i drugim ključnim javnostima organizacije. Na kraju procesa provodi se analiza nakon koje slijedi krizno ocjenjivanje.

Ukoliko poduzeće tijekom krize ima primjerenu i kvalitetnu reakciju, ne samo da će se kriza uspješno prebroditi, već se stječe i zadržava naklonost i povjerenje javnosti i korisnika usluga, kao i iskorištavanje krize kao prilike za jačanje ugleda. Stoga, odnosi s javnošću mogu pojačati učinke pozitivnih događaja i procesa u zajednici, kao i spriječiti učinke negativnih događaja i procesa u zajednici. Ipak, nikako ne mogu biti zamjena za loše upravljanje organizacijom.

Funkcija odnosa s javnošću može još biti i reaktivna (odziv na protekle događaje i ponašanje ciljnih javnosti) ili proaktivna (aktivno poduzimanje aktivnosti na temelju predviđanja budućih događaja i ponašanja ciljnih javnosti). Suvremeno strateško komuniciranje poduzeća temelji se na proaktivnim odnosima s njegovim najvažnijim javnostima.

Pravilno upravljanje krizom ukazuje na stvarne uzroke krize te omogućava brzo i uspješno rješavanje problema. Kad se dostigne ta razina upravljanja krizom, potreba za kriznim komuniciranjem je minimalna. Ipak, situacije u kojima je kriza u potpunosti stavljena „pod kontrolu“ prije nego što svi saznaju za nju su rijetke. U najvećem broju slučajeva kriza podrazumijeva i potrebu za kriznim komuniciranjem.

Službe za odnose s javnošću i/ili odjeljenja za komunikacije zadužene su za planiranje i dizajniranje planova za krizno komuniciranje. Odnosi s javnošću su planirani i trajni napor uspostavljanja i održavanja naklonosti i razumijevanja između organizacije i ciljne javnosti, no isto tako obuhvaćaju i sve oblike odnosa organizacije okruženjem.

## **7. KOMUNIKACIJA U KRIZI - ZAKLJUČNO**

Komunikacija je jedna od temeljnih funkcija u poduzeću. Sa sobom povlači proces prijenosa informacija, ideja, stavova i planova. Većina problema koji dovode do krize proizlaze iz nedostatka pravilne komunikacije između rukovodstva i zaposlenika. Komunikacija može biti sredstvo motiviranja i jačanja morala, kao i povećanja produktivnosti što održava poduzeće i smanjuje rizike krize.

Pravilno upravljanje komunikacijom ima veliki značaj u davanju informacija „prema van“, dajući dovoljnu zaštitu u iznošenju određenih podataka, a opet omogućavajući uvid u situaciju organizacije što stvara pozitivnu sliku. U komunikaciji „prema van“ treba imati na umu činjenicu da nije presudno ono što se dogodilo, već koja je percepcija samog događaja, i što će se prezentirati. Komuniciranje vodstva i okoline, kao i unutarnjeg „dijela“ (zaposlenika) ima veliku važnost za saniranje i u konačnici izlazak iz krize.

### **Što činiti prije izbijanja kriza?**

1. Istraživati i prikupljati informacije o rizicima.
2. Izraditi plan upravljanja krizom s popisom mogućih odluka i načina ponašanja u pojedinim kriznim uvjetima.
3. Pripremanje modela medijskih priopćenja za odabrane krizne slučajeve.
4. Određivanje načina ponašanja i komuniciranja u slučajevima kriznih situacija.
5. Određivanje članova tima za hitno djelovanje u slučaju krize, njihova obuka i izobrazba.

### **Što činiti kad je kriza izbila?**

Moguće taktike kriznog komuniciranja:

1. Definiranje događaja kao krize od strane Tima za krizne situacije.
2. Prikupljanje i obrada relevantnih informacija kao podloge odluka Tima za krizne situacije.
3. Odašiljanje kriznih poruka unutar sustava i prema javnosti i medijima.

### **Što činiti nakon krize?**

Taktike komuniciranja nakon krize:

1. Detaljna analiza uspjeha i pogrešaka Tima za krizne situacije s ciljem uvođenja potrebnih promjena u organizaciji, kod zaposlenika, u internim propisima ili procedurama.
2. Nastavak komuniciranja s javnošću i medijima o posljedicama krizne situacije ako se ocijeni potrebnim.

### **Slijed aktivnosti - predvidjeti krizu**

1. Proaktivno razmišljati o kriznim situacijama.
2. Prikupiti informacije od zaposlenika na temelju upitnika o upravljanju komunikacijama u kriznim situacijama (vidi prilog na kraju završnog rada).
3. Organizirati brainstorming: koje su moguće krize.
4. Neke krize se mogu predvidjeti (mijenjamo nešto, otpuštamo, redefiniramo prava, reorganiziramo, itd.).
5. Studija ranjivosti (Vulnerability audit) – prikupljanje informacija o mogućim izvorima krize.
6. Rezultat je Plan za krizne situacije (Crisis Response Plan) – operativni i komunikacijski aspekti:

što RADIMO

što PRIČAMO.

### **Izbor Tima za krizno komuniciranje**

1. Tim za krizno komuniciranje treba se sastojati od nekoliko top menadžera koji su za to nadareni i osposobljeni.
2. Po potrebi angažirati vanjske konzultante i stručnjake iz specifičnih znanja vezanih uz krizu.
3. Upravlјati konfliktima između pravne službe i odnosa s javnošću: prvi će tvrditi da je pravno pametnije šutjeti, no takvo ponašanje dugoročno ima teže i drastičnije posljedice.

### **Odabir i trening glasnogovornika**

Amaterizam je opasan, valja izabrati:

1. Osobu s pravim vještinama verbalne komunikacije.

2. Osobu koja je na odgovarajućoj poziciji (samo TOP krize zahtijevaju reakciju TOP menadžera).
3. Osobu koja je za to uvježbana.

### **Uvježbavanje glasnogovornika**

1. Vještine verbalne i neverbalne komunikacije.
2. Otpornost na stresnu situaciju
3. Sposobnost savladavanja treme.
4. Jasnoća i uvjerljivost.
5. Sposobnost uvjeravanja.
6. Vještina odgovaranja na teška pitanja.

### **Stvaranje komunikacijske infrastrukture**

1. E-mail, SMS, društvene mreže, adresari.
2. Lista novinara, partnera, suradnika.
3. Nemoguće stvarati kanale kad kriza izbije, treba misliti unaprijed i stvarati dobre veze koje će poslužiti kad zatreba.
4. Dobar softver omogućava sintezu – pošalji svima s jednog mjesta.
5. Analiza reakcija, „press clipping” i prilagođavanje vlastitih akcija tome.

### **Identificirati “stakeholdere”**

1. Odrediti skupine koje su najviše zainteresirane za krizu i njeno razrješenje.
2. Prije svega, to su vlastiti djelatnici jer su oni u poziciji „neplaćenih glasnogovornika”.
3. Zatim, to su klijenti pa opća javnost.
4. Welch: tri mjerila uspjeha (CS, ES, CF).
5. Svaka skupina mora dobiti odgovarajuće poruke, saznanja, garancije, obećanja i slično.

### **Pripremiti načelne izjave**

1. Prije nego što je prikupila konkretne informacije, hotelska kuća u području pogođenom tsunamijem izjavila je sljedeće:
2. “Odmah smo stavili u akciju naš plan o upravljanju krizom koji za prioritet ima sigurnost i zdravlje naših gostiju.”

3. "Naša srca i najbolje želje su uz sve koji upravo trpe i napraviti ćemo što je u našoj moći da se njihove patnje smanje."
4. "Čim budemo raspolagali s više informacija, bit će vam dostupne preko naše web stranice."

### **Postkrizne aktivnosti**

1. Procijeniti dalji razvoj krizne situacije i analizirati opcije.
2. Razviti kratke i jasne poruke za sve grupe obuhvaćene krizom i „smirivati” ih njima.
3. Pitati se što ste naučili i potruditi se da se to nikad više ne ponovi”.

## 8. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, suočeni s raznolikim izazovima i mnogim rizicima, kriza je neizbježna pojava. Više nego ikad mnoga poduzeća zavise od javnosti. Ona određuje hoće li organizacija nakon krize funkcionirati prema već ustaljenim ciljevima i usmjeravati se na iste korisnike ili će morati uvesti značajnije promjene u svom vrhu, strategijama ili vizijama.

Javnost „određuje pravila igre“. Stoga je komunikacija u krizama neizbježno sredstvo za oporavak od krize. Komunikacija u krizi jeste složeni sustav, u biti funkcija čitavog tima koji zna rukovoditi informacijama. Hoće li informacija o krizi doći u javnost, i što poduzeti kad u konačnici „izađe van“, pripada domeni odnosa s javnošću.

Komunikacija je jedna od temeljnih funkcija u organizaciji. Sa sobom povlači proces prijenosa informacija, ideja, stavova i planova organizacije. Potrebna je za formiranje odnosa između „viših grana“ (uprava, menadžment) i zaposlenika, odnosno predstavlja vezu u internoj komunikaciji. Većina problema koji dovode do krize proizlaze iz nedostatka pravilne komunikacije između vodstva i zaposlenika. Komunikacija može biti sredstvo motiviranja i jačanja morala, kao i povećanja produktivnosti što održava organizaciju i smanjuje rizike kriza unutar organizacije.

Pravilno upravljanje komunikacijom ima veliki značaj u prezentiranju informacija „prema van“, dajući dovoljnu zaštitu u iznošenju određenih podataka, a opet dajući uvid u situaciju organizacije što stvara pozitivnu sliku. U komunikaciji „prema van“ treba imati na umu činjenicu da nije presudno ono što se dogodilo, već koja je percepcija samog događaja, i što će se prezentirati.

Krizna situacija ne mora nužno loše utjecati na organizaciju. Situacija u kojoj su narušeni već ustaljeni procesi može pokrenuti ideju o novim radnim procesima i potencijalima, poboljšati organizacijske strukture, stilove vođenja ili načina surađivanja. Isto tako, može pomoći pri realnom sagledavanju grešaka i nedostataka te pokrenuti ispravljanje istih, ako se radi o organizaciji koja u svojim redovima ima stručnjake i kompetentni menadžment.

Kriza se ne smije proučavati isključivo samo s tehničke strane odnosno narušavanja sustava organizacije, već i iz perspektive ljudi, čija je osnovna težnja komunikacija. Kriza u svojoj kompleksnosti obuhvaća veliko područje života zajednice, te s time raste i interes za nepovoljne događaje koji bi mogli ugroziti organizaciju. Komuniciranje vodstva i okoline, kao i internog „dijela“ (zaposlenika) ima veliku važnost za saniranje i u konačnici izlazak iz krize.

Za upravljanje krizom potrebna je prevencija i planiranja suočavanja sa situacijom, identifikacije i reakcija na događaj. Organizacija mora biti spremna na stvaranje, izmjenu i prilagodbu poslovnih struktura i procesa kako bi u budućnosti mogla lakše i brže reagirati te usmjeravati iste ukoliko se pojavi nepredviđeni događaj.



## 9. LITERATURA

1. Coombs, W., Holladay, J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management, *Journal of Communication Management*, Volume 10, Issue 2, str. 123-137, United Kingdom, Emerald Group Publishing Limited.
2. Coombs, T. (2005). Crisis and crisis management, *Encyclopedia of Public Relations*, Sage pub., Thousand Oaks, London.
3. Funda, D. (2011). Menadžment malog poduzeća, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti «Baltazar Adam Krčelić».
4. Funda, D., Majić, T. (2010). „NFPA – Upravljanje kriznim situacijama i programi poslovnog kontinuiteta, zbornik radova III. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja», str. 125.- 132., od 27. do 28. svibnja 2010. godine, Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica.
5. Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I. (2013). Krizni menadžment, Sarajevo, Velika Gorica, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu; Veleučilište Velika Gorica.
6. Luecke, R. (2005). Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić i partneri, Zagreb, 2005.
7. Mihaljević, B., Mihalinić M. (2011). Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju, zbornik radova IV. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja», str. 223 – 237., od 25. do 26. svibnja 2011. godine, Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica.
8. Novak, B. (2001). Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Zagreb, Binoza Press d.o.o.
9. Osmanagić Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa; Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb, Školska knjiga.
10. Perinić, J. (2011). Mjesto i uloga odnosa s javnošću u krizama, zbornik radova IV. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja», str. 172 – 190., od 25. do 26. svibnja 2011. godine, Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica.
11. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008). Temelji menažmenta, Zagreb: Školska knjiga.
12. Tafra-Vlahović, M. (2011). Upravljanje krizom, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti «Baltazar Adam Krčelić», Zaprešić, 2011

## 10.PRILOG

### UPITNIK O UPRAVLJANJU KOMUNIKACIJAMA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Ovim istraživanjem želimo provjeriti u kojoj mjeri je prisutno kvalitetno upravljanje komunikacijama u kriznim situacijama u našoj organizaciji. U tome nam možete pomoći ako **slobodno i iskreno** odgovarate na postavljena pitanja.

Na svako pitanje daje se **samo jedan odgovor** i to tako da se zaokruži odgovor koji je najbliži Vašem mišljenju, ili upiše svoj odgovor. Anketa je anonimna.

Zahvaljujemo na suradnji.

**Spol:** M    Ž

**Godine radnog iskustva:** 5-10   11-20   21-30   30-40   (molimo zaokružite)

**Vaš položaj/funkcija u organizaciji:** (molimo napišite):

---

1. Problem je:

- a) situacija ili događaj koji mogu lako i samostalno riješiti
  - b) situacija ili događaj za koji mi je potrebna manja pomoć drugih
  - c) situacija ili događaj koji ne mogu samostalno riješiti
  - d) \_\_\_\_\_
- 

2. Krizna situacija je:

- a) situacija ili događaj koji mogu lako i samostalno riješiti
- b) situacija ili događaj za koji mi je potrebna manja pomoć drugih
- c) situacija ili događaj koji ne mogu samostalno riješiti
- d) situacija ili događaj koji zbog svoje nepredvidivosti i težine zahtijevaju zajedničko rješavanje

e) situacija ili događaj koji mogu prerasti u krizu ako se ne rješavaju na odgovarajući način

f) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Kriza je:

a) situacija ili događaj koji mogu lako i samostalno riješiti

b) situacija ili događaj za koji mi je potrebna manja pomoć drugih

c) situacija ili događaj koji ne mogu samostalno riješiti

d) situacija ili događaj koji zbog svoje nepredvidivosti i težine zahtijevaju zajedničko rješavanje

e) stanje koje zahtijeva neuobičajene resurse i postupanje

f) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Kad dođe do krizne situacije rješavanje mi otežava:

a) nedostatak vještina potrebnih za rješavanje

b) nepostojanje Protokola za upravljanje komunikacijama u kriznim situacijama

c) nejasna procedura rješavanja kriznih situacija

d) nedostatak vremena za rješavanje

e) \_\_\_\_\_

5. Kad se uoči problem o tome treba obavijestiti neposrednog rukovoditelja:

a) uvijek

b) samo kada su u pitanju teži problemi

c) ne

d) nisam siguran/sigurna

6. O kriznoj situaciji javnost treba informirati:

a) uvijek

b) u nekim situacijama

c) ne treba ju informirati

d) nisam siguran/sigurna

7. Za vrijeme krizne situacije ili krize, javnost o tome treba informirati:
- a) isključivo vrhovni menadžment
  - b) zaposlenik posebno educiran za odnose s javnošću
  - c) bilo tko
  - d) nitko
  - e) \_\_\_\_\_
8. Kad dođe do krizne situacije točno znam koga trebam informirati:
- a) uvijek
  - b) samo u nekim situacijama
  - c) ne znam
9. Kad dođe do krizne situacije točno znam na koji način trebam informirati druge:
- a) da
  - b) ne znam
  - c) nisam siguran/sigurna
10. Kad dođe do krizne situacije točno znam što i kojim redoslijedom trebam učiniti:
- a) da
  - b) samo u nekim situacijama
  - c) ne znam
  - d) nisam siguran/sigurna
11. Kad dođe do krizne situacije pomoćni saveznici su mi kolege i neposredni rukovoditelj:
- a) da
  - b) ne
  - c) nisam siguran/sigurna
12. Kad dođe do krizne situacije pomoćni saveznici su mi mediji:
- a) da
  - b) ne
  - c) nisam siguran/sigurna

13. Imam potrebu raditi po točno utvrđenim uputama u nepredviđenim situacijama:
- a) da, jer mi to olakšava rješavanje problema ili krizne situacije
  - b) ne
  - c) ovisi o situaciji
  - d) nisam siguran/sigurna
14. Osjećam se zbunjeno u nepredviđenim situacijama:
- a) da, jer ne znam što treba učiniti
  - b) samo neke situacije me zbunjuju
  - c) ne, uvijek se osjećam kompetentno
  - d) nisam siguran/sigurna
15. Moji postupci su učinkoviti u nepredviđenim situacijama:
- a) da, jer točno znam što i kojim redoslijedom trebam učiniti
  - b) u nekim situacijama su učinkoviti
  - c) djelomično su učinkoviti i to u rijetkim situacijama
  - d) ne, jer ne znam što učiniti
16. Imam potrebu raditi po točno utvrđenim uputama u nepredviđenim situacijama:
- a) da, jer mi to daje sigurnost da ću poduzeti sve što je potrebno
  - b) ne
  - c) nisam siguran/sigurna
17. U slučaju da mediji ili osobe izvan organizacije zatraže informacije o kriznoj situaciji, spreman/spremna sam reći:
- a) ono što mislim
  - b) ono što znam
  - c) ono što sam vidio/vidjela
  - d) ono što pretpostavljam da očekuju od mene
  - e) ono što osjećam
  - f) ono što sam čuo/čula
  - g) ono što predstavlja stav organizacije

18. U slučaju krizne situacije u mojoj organizaciji zaposleni imaju isti stav o načinu rješavanja:

- a) uvijek
- b) često
- c) najčešće su stavovi različiti
- d) stavovi su uvijek različiti

19. U slučaju rješavanja krizne situacije u mojoj organizaciji najviše bi mi nedostajalo:

- a) točno utvrđeni protokol za postupanje u kriznoj situaciji
- b) istinite i vjerodostojne informacije o događaju
- c) osobne komunikacijske vještine
- d) osoba educirana za kontakte s javnošću
- e) edukacija za rješavanje kriznih situacija

20. Kad bi trebalo informirati javnost o kriznoj situaciji najviše bi mi nedostajalo:

- a) točno utvrđeni protokol za postupanje u kriznoj situaciji
- b) istinite i vjerodostojne informacije o događaju
- c) osobne komunikacijske vještine
- d) osoba educirana za kontakte s javnošću

Napomena: Molimo da navedete Vaše sugestije i prijedloge koji nisu obuhvaćeni upitnikom, a mislite da su značajni za ovu tematiku.

---

---

---