

# Uloga odnosa s javnošću u upravljanju kriznim situacijama

---

Žugaj, Tereza

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:068073>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Studentica: Tereza Žugaj

**ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U  
UPRAVLJANJU KRIZNIM  
SITUACIJAMA**

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2022.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

STUDENTICA: TEREZA ŽUGAJ

**ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U  
UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2022.

## Sažetak

Područje kriznog komuniciranja iznimno je važno i ne smije se shvaćati olako jer planiranje kriznog tima, strategije, ciljanih javnosti i ključnih poruka može pomoći pri ublažavanju posljedica krize te, naposljetku, spasiti reputaciju poduzeća u kojem je nastupila kriza. Kriza sa sobom donosi pritisak javnosti i potrebno je sastaviti profesionalan i odgovoran krizni tim, a dio tog tima svakako treba biti stručnjak za odnose s javnošću. Većina javnosti prati prikazane informacije na društvenim mrežama i u vijestima te ne istražuje dubinski određenu temu. Iz tog razloga, cilj svakog poduzeća je prikazati se u što boljem svjetlu prilikom komuniciranja s medijima jer u protivnom javnost stječe negativan dojam koji može postati prepreka razvoj i oporavak poduzeća od krize. Poduzeće ne može uspješno savladati kriznu situaciju ako krizno komuniciranje upućeno javnosti nije bilo kvalitetno vođeno te je bilo zapostavljeno. Svi propusti u sferi odnosa s javnošću mogu se odraziti na stjecanje krivog dojma javnosti o krizi, a može se odnositi na postavljanje neadekvatnog glasnogovornika na poziciju, pogrešno definiranje ciljanih javnosti, promašaj pri definiranju ključne poruke i sl. Upravo iz tog razloga, cilj ovog završnog rada je definirati pojmove krize i kriznog komuniciranja te naglasiti važnost kvalitetnih odnosa s javnošću pri upravljanju kriznom situacijom.

**Ključne riječi:** kriza, krizno komuniciranje, odnosi s javnošću, upravljanje kriznom situacijom

## Sadržaj

Uvod .....	1
1. Definicije i nastanak kriznih situacija .....	2
1.1 Uzroci kriza .....	4
1.2 Vrste kriza .....	5
2. Krizno komuniciranje .....	6
3. Uloga odnosa s javnošću pri kriznom komuniciranju .....	11
3.1 Važnost brze reakcije .....	12
Zaključak .....	15
Literatura .....	16

## Uvod

Posljednjih nekoliko godina doživjeli smo nekoliko kriznih situacija velikog omjera i snažnih posljedica na koje smo se morali adaptirati. Kriza daleko najsnažnijih posljedica je pojava koronavirusa koji usmrtio je otprilike 6,4 milijuna stanovnika diljem planeta Zemlje (Our World in Data, 2020), mnoge je ostavio sa trajnim zdravstvenim posljedicama. Virus je uzrokovao ekonomske promjene na tržištu i promijenio način života te je prema podacima Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj zbog koronavirusa, do ljeta 2021. godine, posao izgubilo 22 milijuna ljudi (OECD.org, 2021). Navedene posljedice samo su neke od onih koje je donio koronavirus, a upravo one dokazuju koliko je ova kriza poremetila život čovječanstva. Nitko nije bio spreman na globalnu pandemiju no ona, kao i svaka druga kriza, zahtijeva brzu i strukturiranu reakciju jer je virus sa sobom, osim bolesti, donio masovnu paniku. Svaka država krizu je rješavala na vlastit način, odnosno kako je vlast smatrala da je najbolje. Vlada Republike Hrvatske pokušala je smiriti javnost održavanjem svakodnevnih medijskih konferencija u 14 sati, izvještavali su o bitnim informacijama, stručnjaci su davali savjete građanima da se mogu pokušati samostalno zaštititi i odgovarali su na novinarska pitanja. Navedena krizna situacija je idealan primjer koji prikazuje važnost kriznog komuniciranja i važnost odnosa s javnošću u kriznim situacijama. To potvrđuje i Jadran Perinić (2011: 172) koji ističe da je „javna komunikacija tijekom izvanrednih i kriznih situacija danas nezamisliva bez odnosa s javnošću“ (Perinić, 2011: 172).

U sadašnjim uvjetima imamo pristup raznim komunikacijskim tehnologijama te olakšanu mogućnost dolaska do određenih informacija, no često se događa buka u komunikacijskom kanalu ili namjerna manipulacija informacijama što dovodi do neistinitih iskaza o događaju. Uloga odnosa s javnošću je istaknuti se među svim šumovima i smetnjama te na vjerodostojan, stručan i istinit način tumačiti nastali događaj.

Struka odnosa s javnošću u kriznim situacijama i dalje se razvija jer je svaka kriza drugačija i zahtijeva različitu pripremu, različiti tim ljudi i strategiju, no svaka dodatna priprema olakšava nošenje s krizom kada se ona dogodi.

U ovom završnom radu definirat će se krizne situacije te kako one mogu nastati. Na temelju uzroka krize razvija se komuniciranje u krizi sa svim njegovim dijelovima (krizni tim, ciljane javnosti, ključna poruka...) dok će se uloga odnosa s javnošću pri kriznom komuniciranju promatrati kroz zasebno poglavlje.

## 1. Definicije i nastanak kriznih situacija

Kako bismo razumjeli pojam kriznog komuniciranja te koju ulogu stručnjaci za odnose s javnošću imaju pri rješavanju kriznih situacija najprije trebamo definirati sâm pojam krize. Krizne situacije definirali su mnogi autori od kojih svaki obrazlaže ono što smatra najbitnijim stavkama samog pojma. Primjerice, Zoran Tomić (2016: 819) krizu definira kao situaciju koja remeti funkcionalnost i djelovanje organizacije te onu koja „omete rutinske aktivnosti, izaziva nesigurnost i stres te ugrožava dugoročni opstanak organizacije“. Zdenko Klepić, Lidija Lesko Bošnjak, Mirela Mabić (2020: 38) navode kako je kriza situacija koja „onemogućava normalno funkcioniranje organizacije, izaziva nesigurnost, strah i zabrinutost te ugrožava njezin opstanak“.

Nadovezujući se na psihološke utjecaje krize, Mario Plenković (2015: 114) navodi kako su krize „iznenadna i nepoželjna stanja koja mogu zahvatiti pojedinca, obitelji, grupe, stranke, gospodarstvo, društvo, lokalnu samoupravu, naselje, selo, grad, državu ili međunarodnu zajednicu“. Plenković (2015: 114), također, napominje kako krize čine građane nesigurnim, mogu obuhvatiti i poremetiti djelovanje institucija, države i čitavog društva koje je zahvaćeno određenom krizom poput prirodnih katastrofa, nesreća, ratova, terorizma i slično.

Josip Sapunar i Zoran Tomić (2006: 299) izlažu definiciju krize Londonske škole za odnose s javnošću, prema kojoj je kriza „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu“.

Upravo zbog užurbanog života današnjice i naglih promjena u društvenim i ekonomskim strukturama, krize su postale normalne te se sve češće događaju u manjem ili većem omjeru.

Unatoč tome, Sandra Jelčić i Mirela Mabić (2020: 30) napominju kako je kriznu situaciju moguće iskoristiti kao izvor prilika i stjecanja konkurentne prednosti, ako je poduzeće pripremljeno.

Nije realno očekivati da će organizacija biti spremna za svaku moguću krizu, no Jelčić i Mabić navode kako je „smještanjem konkretnih događaja u kontekst postojećih teorija moguće definirati okvir za djelovanje unutar kojega će organizacija postupati u trenutku suočavanja s krizom“ (Coombs, Holladay, 2012, prema Jelčić i Mabić, 2020: 24). Jelčić i

Mabić (2020: 27) naglašavaju da je „pripremljenost poduzeća preduvjet uspješnoga rješavanja krizne situacije“.

Krizna situacija može biti i prilika za promjenu i poboljšanje djelovanja unutar poduzeća. Shodno tome, Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić (2020: 39) napominju kako kriza može biti „točka preokreta odnosno prilika za menadžment da donese neke odluke i provede odgovarajuće promjene zahvaljujući kojim će poduzeće uspješno prebroditi nastaju situaciju i postati uspješnije nego prije.“

U području ekonomije, bankarstva te općenito poslovnog područja, kriza se definira kao „događaj s mogućim negativnim posljedicama na organizaciju, javnost, proizvode, usluge i ugled organizacije“ (Jelčić i Mabić, 2020, prema Fearn-Banks, 2009).

Paul `t Hart, Liesbet Heyse i Arjen Boin (2001: 185) navode kako krize predstavljaju „radikalnu neizvjesnost“ pa čak i potiču tjeskobu za političku elitu. Istraživanje krize jedno je od rijetkih područja društvenih znanosti u kojem znanstvenici ne samo da proizvode znanje relevantno za politiku, već ga i prilično uspješno prenose onima kojima je to potrebno.

Damir Jugo (2017: 20), pri definiranju krize, najprije uspoređuje definicije riječi rizik i kriza te zaključuje kako su oba pojma povezana, no da rizik nastaje prije krize. Shodno tome, „ako se organizacija i njezino vodstvo ne bavi rizikom i otvorenim pitanjem, oni mogu prijeći u krizu“. Iz tog razloga, važno je da organizacija proučava moguće rizike te prepoznaje trenutno aktualne rizike koji mogu prerasti u krizu.

Jugo, također, definira krizu kao „istovremeno značajan i nepredvidiv događaj s potencijalno negativnim rezultatima, a koji zajedno sa svojim posljedicama može značajno oštetiti organizaciju i njezine zaposlenike“ (Jugo, 2017: 21). Zbog niske vjerojatnosti nastanka krize, otežano je planiranje krizne situacije te se često, prije nastanka krize, umanjuje njena važnost (Jugo, 2017: 23). Svakako treba voditi računa o mogućim štetama koje kriza može prouzročiti jer „kriza može uništiti organizaciju, čak je i potpuno ubiti ili u najboljem slučaju teško raniti“.



## 1.1 Uzroci kriza

Uzroci kriza, kako navodi Damir Jugo (2015: 27), podrazumijevaju neposredne pogreške zbog kojih nastaju krizne situacije te se iz navedenih pogrešaka mogu iščitati postojeći problemi i manjkavosti organizacija koji su omogućili da se navedena pogreška dogodi. Ovisno o uzroku krize može se mijenjati strategija, komuniciranje s javnosti, članovi kriznog tima, odnosno sâm odnos prema krizi.

Osnovna podjela uzroka kriza je na vanjske i unutarnje uzroke kriza. Poduzeće nema utjecaj na eskaliranje kriza koje su izvan organizacije te pod vanjske uzroke kriza ubrajamo društvene promjene, krize, ratove, ekonomske krahove, prirodne katastrofe, promjene na tržištu i slično (Sapunar i Tomić, 2006: 116). Unutarnji uzroci krize često nisu vidljivi onima koji organizaciju promatraju izvana te oni podrazumijevaju korupciju unutar poduzeća, loše međuljudske odnose, narušavanje radničkih prava, nemoralnost uprave, lošu organizaciju rada, nedostatak komunikacije i slično (Sapunar i Tomić, 2006: 301).

Organizacija mora djelovati te (pokušati) ublažiti posljedice krize neovisno o uzroku same krize. Naravno, ovisno o samom uzroku krize, organizacija će napraviti komunikacijski plan djelovanja. Postoji mogućnost da organizacija ukazuje da se krizu nije moglo predvidjeti, no isto tako javnost može dokazati kako je organizacija trebala biti pripremljena na određenu krizu.

Kako bi organizacija mogla adekvatno reagirati na nastalu krizu, njezin menadžment poduzima brojne mjere koje prethode samoj krizi. Tako Timothy Coombs (2012: 55) napominju važnost pripremljenosti organizacije na probleme koji mogu nastupiti: „Pametna poduzeća trebaju moći identificirati znakove upozorenja na nadolazeću krizu i biti pripremljena na razne ishode“.. Isto tako, svaka organizacija izložena je određenim rizicima o kojima mora voditi računa te biti pripremljena ako određeni rizik postane krizom. Coombs (2012: 55) tvrdi kako upravljanje rizicima može biti vrijedan dio pripreme za krizu. Ako se organizacija priprema za krize koje mogu nastupiti uslijed pretpostavljenih rizika, uključujući traženje njihovog doprinosa, organizacije mogu pokazati da su preuzele odgovornost za rizik te da njime upravljaju (Coombs i Holladay, 2012: 55).

## 1.2 Vrste kriza

Krize se razlikuju po načinu nastanka i vrsti, a samim time razlikuje se krizno komuniciranje i način upravljanja određenom situacijom. Tomić (2016: 821, prema Luecke 2005) nabraja podjelu kriznih situacija u 5 kategorija, od kojih je prva kategorija nesreće i prirodni događaji. Navedena vrsta krize najčešće nastaje iznenada i ne može se previdjeti, a pod nju ubrajamo poplave, potrese, požare, tornado i ostale prirodne katastrofe. Za primjer uzima uragan „Katrina“ koji je zahvatio južnu obalu Sjedinjenih Američkih država te je odnio brojne ljudske živote i nanio ogromnu materijalnu štetu. Nakon razornog uragana CNN je na svojoj mrežnoj stranici otvorio novu novinarsku sekciju pod nazivom iReport. Sekcija je omogućavala građanima objavljivanje vlastitih slika, videa i teksta vezan uz događaj kojem su nazočili (Tomić, 2016: 823). Građani danas mogu lakše nego prije utjecati na vrijednost vijesti, i važnost određene teme, dok razvoj tehnologija, mobitela i internetskih portala građanima omogućava dijeljenje vlastitog sadržaja (Mučalo i Šop, 2008: 51). Nastaje fenomen pod nazivom građansko novinarstvo te građani mogu postati novinari, iako u amaterskom smislu. Građani mogu podijeliti medijskim kućama videozapise, audiozapise ili fotografije ako se novinar ne nalazi na mjestu događaja u trenutku izbijanja određenog incidenta, čime raste uloga samog građanina, a pojam novinarstva dobiva novu dimenziju (Mučalo i Šop, 2008: 52).

Krize povezane sa zdravljem i okolišem druga je kategorija Luceckove podjele kriza, a ona obuhvaća neovlašteno mijenjanje proizvoda, eksplozije, havarije štetnog utjecaja na okoliš, trovanja, toksični plinovi koji izlaze iz tvornica itd. Treća kategorija kriza odnosi se na tehnološke incidente, a odnosi se na hakerske napade i sve vrste provala u računalne sustave. Napadi na interne mreže kompanija postao je veliki problem uslijed razvoja informacijskih tehnologija jer hakeri uspijevaju provaliti u osigurane bankovne, korporacijske i državne sustave. Sve češće su krađe privatnih podataka kompanija i podataka bankovnih računa građana kako bi prebacili novac bez da itko zna (Tomić, 2016: 823). Sljedeća kategorija proučava krize ekonomskih i tržišnih sila, a odnosi se na uspone i padove ekonomskog sustava. U navedenoj kategoriji krize nastupaju prilikom pada na burzi, povećanja tekućih troškova, promjene cijena robe na tržištu, pada vrijednosti dionica. Najpoznatiji primjer krize ove kategorije je kriza koja je nastupila 2008. godine kada su dionice u New Yorku naglo izgubile vrijednost nakon čega su i ostale svjetske burze doživjele krah, a posljedice su bile mnoge – pad vrijednosti valuta, porast cijena na tržištu, smanjenje plaća, masovni gubitak poslova (Tomić, 2016: 823). Posljednja kategorija kriza odnosi se na djelatnike izvan kontrole. Svaka tvrtka uvelike ovisi o svojim djelatnicima te tvrtka bira pod kojim omjerom nadzora će biti djelatnici. Kada su

djelatnici pod manjim nadzorom može se povećati kreativnost i inovativnost pojedinaca jer su manje sputani hijerarhijskom strukturom tvrtke, no isto tako veći je rizik od kriza kada su djelatnici pod manjim nadzorom (Tomić, 2016: 823).

## 2. Krizno komuniciranje

Cilj organizacije je osigurati se koliko mogu te biti spremni na reakciju ukoliko nastupi određena krizna situacija. Također, bitno je osigurati javnostima pogođenim krizom normalizaciju života i rada te im pružiti sigurnost ako im je ona oduzeta određenom kriznom situacijom.

Julija Avakumović, Jelena Avakumović i Miloš Milinković (2010: 377) definiraju krizno komuniciranje kao „posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvaća predviđanje mogućih kriznih događaja, pripremu za njih i rješavanje kriza i komuniciranje sa zainteresiranim i drugim javnostima, kao i postkrizno ocjenjivanje poduzetih mjera“ Navode kako je ono dio procesa upravljanja krizama te se sastoji od vizualnih, pisanih i verbalnih interakcija sa javnosti koje se obavlja putem medija. Također, bitno je upravljati krizom i voditi krizni menadžment prije, za vrijeme i nakon negativnog događaja.

Krizno komuniciranje, kako ga definira Mario Plenković (2015: 113) je „znanstvena i prakseološka disciplina koja je nastala kao rezultanta svih mogućih kriznih poruka i komunikoloških zakonitosti, a posebno onih koje se bave ponašanjem čovjeka u opasnostima ili krizama“

Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić (2020: 39) svrstavaju krizno komuniciranje pod područje odnosa s javnošću te napominju kako se organizacija konstantno treba pripremati i misliti o krizi. Prije samog kriznog događaja, organizacija treba imati krizni tim te predvidjeti moguće krizne situacije, pripremiti se na njih i simulirati samu krizu. Tijekom krize, organizacija treba komunicirati s javnosti, a nakon krize analiziraju se podaci i mjeri uspješnost ophođenja spram situacije. Između ostalog „potrebno je imati plan rješavanja krize i plan komuniciranja u kriznoj situaciji“ (Klepić, Lesko Bošnjak, Mabić, 2020: 39).

Avakumović, Avakumović i Milinković (2010: 377) kažu kako je neophodno formirati krizni tim da bi poduzeće izašlo iz krizne situacije. Još jedan od razloga definiranja kriznog

tima, prema Tomiću (2016: 827), je potreba za sužavanjem kruga ljudi koji upravlja, donosi odluke i koordinira strategiju zbog nemogućnosti da svi članovi mogu jednako upravljati situacijom. Krizni tim sastavlja se od vodećih članova organizacije te od članova koji su profesionalno osposobljeni pridonijeti rješavanju određene krize. Tako Tomić (2016: 827) navodi osnovne članove kriznog tima: „glavni izvršni direktor (CEO), šef odjela odnosa s javnošću, potpredsjednik organizacije, glavni menadžer područja u kojem je izbila kriza, šef zaštite, odvjetnik organizacije i svatko tko bi na neki način mogao rasvijetliti nastalu situaciju“ Primarni zadatak kriznog tima je osmisliti plan rješavanja krize (Tomić, 2016: 828). Okvirni krizni plan treba se sastaviti prije početka same krize te „planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti“ (Tomić, 2016: 825). Jugo (2017: 134) napominje važnost kvalitetnog kriznog tima, ali i složenost njegova sastavljanja. Potrebno je odabrati stručne pojedince koji mogu biti timski igrači te je bitno da članovi tima zastupljaju funkcionalna područja organizacije. Najčešće, prema Jugi, krizni tim čine „stručnjaci odnosa s javnošću i komunikacija, prava, sigurnosti, operacija, financija i ljudskih resursa“, no članovi tima mogu se mijenjati ovisno o vrsti krize. Jugo (2017: 136) također naglašava da „organizacija može uštedjeti mnogo vremena ako unaprijed definira članove kriznoga tima i njihova osnovna područja odgovornosti“. Smatra kako bi izvršni direktor trebao biti uključen u krizni tim ovisno o opsegu krize, dok je u većim organizacijama češće zamjenik predsjednika uključen u krizni tim (Jugo, 2017: 137). Pod članove kriznog tima ubraja: stručnjaka za ljudske resurse, stručnjaka za financije i računovodstvo, stručnjaka za sigurnost, stručnjaka za komunikacije i odnose s javnošću, pravnog stručnjaka, operacije te vanjskog suradnika. Osobu za koju definitivno smatra da treba biti dio kriznog tima je stručnjak za ljudske resurse, a glavni argument za to navodi da je „njegova funkcija časnika za vezu sa svim zaposlenicima organizacije“ (Jugo, 2017: 138). Također, stručnjak za ljudske resurse zastupa interese zaposlenika organizacije. Član tima koji zastupa financije i računovodstvo treba „voditi računa o učincima koje kriza može imati na likvidnost, vrijednost dionica ili raspoložive gotovine“ (Jugo, 2017: 138). Stručnjak za sigurnost je, isto tako, bitan član kriznog tima jer mnoge krizne situacije zahtijevaju aktivno djelovanje odjela za sigurnost. Zadatak prenošenja informacija dionicima i javnosti ima stručnjak za komunikacije i odnose s javnošću. Dio kriznog tima je i pravni stručnjak koji treba procjenjivati koliko je informacija idealno otkriti javnosti. Operacije bi također trebale biti zastupljene u kriznom timu te Jugo (2017: 138) navodi primjer proizvodne tvrtke u kojoj navedenu dužnost ima voditelj pogona. Posljednji član kriznog tima je vanjski savjetnik čija je uloga racionalno procjenjivati odluke organizacije. Specifične krize

zahtijevaju dodatne članove tima koji mogu pomoći pri rješavanju određene situacije (Jugo, 2017: 139).

O važnosti analize krize nakon što ona prođe pišu i Avakumović, Avakumović, i Milinković (2010: 381), ističući kako analiza proteklih događaja omogućava poduzeću pripremu za buduće krize i strategije. Izvršavanje strukture i izvlačenje zaključaka na osnovu odnosa planiranog i ostvarenog uvelike pomaže pri budućim krizama. „Najveća greška bi bila da se kriza odmah zaboravi“.

Simulacije kriza pridonose boljoj spremnosti za djelovanje prilikom nastanka krizne situacije. Shodno tome, Sandra Jelčić i Mirela Mabić (2020: 24) navode bitne metode upravljanja kriznom komunikacijom pod koje ubrajaju „provođenje istraživanja u obliku revizija kriznih situacija, sastavljanje priručnika za krizne situacije ili organiziranje treninga“.

Kvalitetna komunikacija s javnošću prilikom nastupanja određene krizne komunikacije ključan je alat upravljanja krizom. Izrada plana kao i formiranje tima za upravljanje kriznim situacijama sa definiranim ulogama za pojedinog člana tima, esencija je efikasnog kriznog komuniciranja (Klepić, Lesko Bošnjak, Mabić, 2020: 43). Također, potrebno je koristiti odgovarajuće komunikacijske kanale i promišljene poruke upućene javnosti.

Krize utječu na društvo te su mnoge društvene skupine zahvaćene njihovim posljedicama. Prema Plenkoviću (2015: 113), komunikacija u kriznim situacijama treba biti strukturalno određena, organizacijska te definirana tvorbenim strukturalnim elementima. Plenković navodi javnosti koje su zahvaćene kriznim situacijama u bilo kojem pogledu i koje sudjeluju u kriznom komuniciranju, bilo da je poruka usmjerena tim javnostima ili proizašla iz njih te ih obuhvaća pojmom „strukturalnog dinamičkog sustava krizne komunikacije“, a to su: građani, institucije (državne, političke, gospodarske, znanstvene, umjetničke, kulturne vjerske, športske, civilne i medijske), informacija, komunikacija, mediji, novinari, komunikatori za odnose s javnostima, publika, javnost, javno mnijenje, komunikatori za tvorbu javnih poruka, agencijski servisi, agencije za odnose s javnostima i društvene mreže (Plenković, 2015: 113).

Tijekom trajanja krize, važno je komunicirati eksterno, odnosno osigurati prenošenje informacija građanima i institucija kako bi ih uputili u moguće opasnosti. Damir Jugo (2017: 162) definira kategorije informacija koje je poželjno priopćiti javnosti u kriznoj situaciji. Prva kategorija obuhvaća instrukcijske informacije koje služe „prenošenju uputa dionicima kako bi se zaštitili od mogućih posljedica krize“ (Jugo, 2017: 162). Navedenu kategoriju bitno je objaviti na samom početku krize kako bi dionici znali što očekivati te kako reagirati.

Primjerice, dionicima se pružaju informacije o postupcima reagiranja u slučaju požara, koji je evakuacijski put i sl. Također, kategorija instrukcijskih informacija stvara povjerenje u poduzeće te dojam uspješnog upravljanja krizom (Jugo, 2017: 162).

Sljedeća kategorija odnosi se na informacije prilagodbe koja „pomaže dionicima da se psihološki nose s krizom i stresom“ (Jugo, 2017: 163). Razina stresa kod dionika smanjuje se sa što većim raspolaganjem bitnim informacijama poput odgovora na pitanja tko, što, kada i sl. (Jugo, 2017: 163). Takve informacije pridonose smanjenju psihološkog stresa kod dionika, ako im se pruži dovoljno informacija te uvjeri kako je „situacija pod kontrolom“ odnosno da se posljedice krize rješavaju na adekvatan i efikasan način. Posljednja kategorija informacija veže se uz upravljanje obnovom reputacije. Jedan od glavnih interesa organizacije je umanjiti štetu za vlastitu reputaciju (Jugo, 2017: 163). Smanjenje štete može se postići odgovarajućim komunikacijskim strategijama koje organizacija koristi tijekom krize, a „temelje se na uvjerenju kako riječi i djela organizacije mogu značajno neutralizirati negativne posljedice“ (Jugo, 2017: 163). Poznavanje informacija o određenoj situaciji pospješuje mogućnost pripreme i planiranje strategije te samim time krizno komuniciranje dobiva na važnosti. Stoga Plenković (2015: 114) navodi primjer koji datira iz srednjovjekovnog doba: „Pisani tragovi o kriznim komunikativnim događajima datiraju još iz 7.st. kada su vladari, država Azije i Afrike, slali svoje izaslanike u susjedne države da pribavljaju informacije (podatke) u svrhu ostvarivanja i realizacije njihovih budućih ratnih, političkih i osvajačkih ciljeva.“

Osim eksterne komunikacije, izrazito je bitna i interna komunikacija koja obuhvaća „sve klasifikacije zaposlenika – radnike, menadžment, povremene suradnike, pripravnike, kao i umirovljene djelatnike, a u neprofitnim organizacijama i volontere“ (Jugo, 2017: 168). Bitno je voditi računa o internoj komunikaciji jer su njeni dionici „najvjerodostojniji glasnogovornici organizacije“ (Jugo, 2017: 168), a u nekim organizacijama upravo zaposlenici komuniciraju sa klijentima i predstavljaju organizaciju. Prema Jugi (2017: 168), zaposlenici organizacije ponekad trebaju pojašnjavati djelovanje organizacije u nastaloj krizi, eksternoj javnosti. Također, prilikom nastanka krize može se pojaviti strah kod zaposlenika od gubitka posla, a to predstavlja smanjenje njihove produktivnosti zbog čega moraju biti informirani i fokusirani na posao (Jugo, 2017: 169). Jugo (2017: 169) od krucijalne važnosti smatra da zaposlenici detalje o krizi dobiju od organizacije, a ne putem medija te da informacije dobiju prije eksterne javnosti. Organizacija treba informirati internu javnost o događaju putem „sastanaka, zatvorenih TV kanala, e-poruka, intraneta ili oglasnih ploča“, odnosno najbržim komunikacijskim kanalom (Jugo, 2017: 169). Internim javnostima bitno je da saznaju što mogu

i trebaju napraviti za vrijeme krize te da dobiju potrebne informacije. Jugo (2017: 170), prilikom navođenja problema zapostavljanja zaposlenika tijekom krize, definira problem „gljive“. Navedeni pojam odnosi se na situacije kada menadžment, za vrijeme krize, ne informira zaposlenike ili ih upućuje u loše informacije što dovodi zaposlenike da se osjećaju zapostavljeno. Važno je informirati internu javnost jer će inače biti prisiljeni nagađati o događaju što dovodi do „opasnosti da oni sami pokrenu čitav val glasina koje će kasnije biti izrazito teško zaustaviti“ (Jugo, 2017: 170).

Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić (2020, prema Welch. J. i Welch, S. 2005) navode Welchovu podjelu pet pretpostavki na koje organizacija treba obraćati pozornost prilikom rješavanja krize. Jack Welch bio je predsjednik uprave General Electric Company te je napisao knjigu „Kako pobijediti“, u kojoj opisuje i objašnjava svoj uspjeh, a između ostalog opisuje pretpostavke u kriznim situacijama.

Prva pretpostavka glasi: *Uvijek pretpostavite da je problem teži nego se čini na prvi pogled.* Umanjivanje problema ili prihvaćanje ga onakvim kakvim je, može dovesti do negativnih posljedica jer svakom problemu treba pristupiti odgovorno i posvetiti mu veliku pažnju. Takav stav može pozitivno utjecati na dojam koji stekne javnosti spram organizacije (Tomić, 2016: 840). U drugoj pretpostavci napominje: *Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.* Ova pretpostavka istinita je u današnjem svijetu jer svaka informacija može izaći na vidjelo putem medija. Potrebno je, također, pretpostaviti *da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.* Mediji često krizu u poduzeću vide kao priliku koja će privući brojne čitatelje te traže informacije koje će ići u korist tome (Tomić, 2016: 840). Sljedeća pretpostavka tvrdi *da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudstvu.* Kriza sa sobom dovodi promjene unutar organizacije te ovisno o rješavanju problema promjene će biti manje ili više znatne. Posljednja pretpostavka navodi da *pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će iz nje izaći još jača.* Kriza se može shvatiti kao prilika za unaprjeđenje jer sa sobom donosi novo iskustvo za organizaciju te priliku za učenje reagiranja u krizama (Tomić, 2016: 840).

### 3. Uloga odnosa s javnošću pri kriznom komuniciranju

Odnosi s javnošću, prema definiciji Zorana Tomića (2016: 37) su komunikacija između organizacije i njezinih javnosti. Komuniciranje poduzeća sa javnosti, tradicionalno se odvija putem medija te javnost na taj način prikuplja većinu informacija u koje više ili manje vjeruje. Stoga, bitan aspekt uspješnog komuniciranja s javnošću je upravo dobar odnos s medijima. Jadran Perinić (2011: 188), analizira način na koji poduzeća komuniciraju sa medijima odnosno kako im prenose bitne informacije. Primarni alat kojim se poduzeća koriste je kontaktiranje medijskih kuća, novinara ili drugih vrsta javnih publikacija s ciljem navođenja svojih objava kao relevantnih kako bi ih određeni mediji objavio reportažu ili vijest važnu za određeno poduzeće

Nije sporno kako je komunikacija s javnosti tijekom krize izrazito bitna za obje strane jer javnost dobiva tražene informacije, a poduzeće, brzom i kvalitetnom reakcijom na krizu, pospješuje svoj kredibilitet i odaje dojam odgovornosti. Shodno tome, Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić (2020: 40) napominju kako „kvalitetno upravljanje kriznim situacijama podrazumijeva kvalitetno komuniciranje s javnosti“. Zadatak stručnjaka odnosa s javnošću prilikom izbijanja krizne situacije je osigurati dionicima potrebne informacije, koje nisu pod utjecajem korupcije ili manipulacije.

Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić (2020: 40) tvrde kako je „bitno da krizno komuniciranje bude dvosmjerno jer ljudima treba dati priliku i da postave pitanja koja ih muče i podijele svoje strahove“ Također, napominju kako je bitno slušati „glas javnosti“ te pristupiti sa iskrenim i jednostavnim jezikom, a građanima se treba obraćati s poštovanjem.

Komuniciranjem u kriznim situacijama nastoji se upravljati krizom te umanjiti posljedice (Avakumović, Avakumović, Milinković, 2010: 81). Uspješnost komuniciranja tijekom krizne situacije, ali i reputacija same organizacije nakon krize ovisi o učinkovitosti rješavanja krize, a učinkovitost je uspješnija ako je organizacija bila pripremljena na krizu (Avakumović, Avakumović, Milinković, 2010: 81). Naravno, ako je kriza došla iznenada nije moguće biti pripremljen na točno određenu krizu, no definiranje kriznog tima, ciljanih javnosti i strategija odnošenja prema krizi uvelike je od pomoći. Sapunar i Tomić (2006: 300) ističu važnost definiranja ključnih javnosti koje mogu biti dijelom krize ili pogođene njezinim posljedicama: „savjetnici, vodstvo, dioničari, radnici, nadzorni organ, potrošači, gradska vlast, interesne skupine, konkurencija, banke, kooperanti, društva, vlada, parlament, rodbina.“



Definiranje ciljne javnosti jedan je od ključnih faktora učinkovite krizne komunikacije jer ovisno o tome kome je upućena poruka mijenja se njen sadržaj i kanali putem kojih dijelimo navedenu poruku.

Postoje tri osnovna pitanja na koje vodstvo organizacije, kojoj se dogodila kriza, mora javnosti dati odgovor. Prema Tomiću (2016: 833) ta pitanja su:

1. Što se dogodilo?
2. Što se događa?
3. Što je poduzeto?

Popularizacija i globalno konzumiranje društvenih mreža uvelike je promijenilo krizno komuniciranje i ophođenje sa krizama. Informacije su dostupne svim konzumentima te bilo koji korisnik može komentirati određenu situaciju. Društvene mreže omogućuju korisnicima povezivanje i međusobnu interakciju. S jedne strane, organizacije mogu objaviti vlastita izvješća i činjenice te u manjoj mjeri ovise o medijima jer sami interpretiraju vijest na način koji organizaciji odgovara. Nasuprot tome, javnost ima mogućnost dijeljenja sadržaja koji ne ide u prilog organizaciji te se često događa manipulacija sadržajem i iznošenje netočnih navoda te zbog toga poduzeća i dalje pristupaju medijima kako bi njihovi iskazi bili relevantniji i u manjoj mjeri podliježali iskrivljavanju činjenica.

### 3.1 Važnost brze reakcije

Izrazito je bitno stvoriti kontakte sa medijima i biti u dobrim odnosima s novinarima, ne samo kako bi objavljivali sadržaj koji organizacija želi promovirati, već kako bi za vrijeme krize mogli „dobiti na vremenu“. U tom slučaju, novinari bi vjerojatno imali razumijevanja za organizaciju i pričekali strukturirane informacije koje im ona šalje. Naravno, kriza je situacija u kojoj je vrijeme reagiranja ključno te „svaki izostanak organiziranih i smišljenih odnosa s javnošću ostavlja slobodan prostor za proizvoljna nagađanja i tumačenja viđenog, pojedincima, skupinama, ali i novinarima masovnih medija, za koje je višekratno utvrđeno kako su počesto nevjerodostojni, neprecizni, ali i počesto senzacionalistički usmjereni“ (Perinić, 2011: 187). Spora ili nevaljana reakcija donosi sa sobom posljedice nestabilnosti i nepredvidivosti u javnoj

sferi jer se otvara mogućnost stvaranja spekulacija, pogrešnih mnijenja pa i namjernih stvaranja i širenja pogrešnih informacija i interpretiranja nastale krize.

Dolaskom neistinitih informacija u javnost, organizacija nazaduje s kriznim komuniciranjem jer je prvi dojam, koji je stekla javnost, negativna i lažna. Prethodno oformljeni krizni tim i strukturirana krizna komunikacija koja je utemeljena na točnim i pravovremenim informacijama može ublažiti posljedice krize. Perinić (2011: 187) obrazlaže važnost hitrosti kriznog komuniciranja kao „proaktivno komunikativno djelovanje koje nije usmjereno na reduciranje informativnih činjenica niti opstrukciju javne komunikacije u bilo kojem smislu, već na pravodobno i usmjereno djelovanje prema ključnim javnostima“. Po uspješnom postavljanju prvih informacija o određenoj krizi, javnost je zadovoljena jer je obaviještena o novonastaloj situaciji, može usmjeriti svoje djelovanje ako kriza direktno utječe na javnu sferu te naposljetku zauzima određen stav o događaju, dok organizacija, koja je zahvaćena kriznom situacijom, uspijeva pridobiti povjerenje na temelju informiranja javnosti i održavanja svoje dužnosti prema zajednici. Mediji čine jedan od ključnih alata za komunikaciju organizacije za vrijeme krizne situacije te zbog toga, Jugo (2017: 172) napominje važnost proaktivne i reaktivne komunikacije s medijima. Proaktivna komunikacija s medijima vrlo je važna tijekom krizne situacije te može ublažiti njene posljedice, odnosno negativna stajališta spram organizacije. Ako je kriza uzrokovana od strane organizacije te je ona pogriješila, idealno bi bilo priznati grešku jer bi takav potez mogao „omogućiti da se kriza odmah završi, osim ako se ona dalje razvija izvan organizacijskih okvira“ (Jugo, 2017: 175). Kako će mediji interpretirati krizu ovisi o reakciji organizacije unutar prvih nekoliko sati nakon izbijanja krize, „redovito obavještavanje medija o raspletu krize omogućit će i javnosti da bude neprestano informirana o tome što se događa, ali će i osigurati stalnu prisutnost poruka organizacije i informacija oblikovanih u organizaciji“ (Jugo, 2017: 176). Reaktivnu komunikaciju s medijima trebalo bi izbjegavati, no prema Jugi (2017: 177) postoje situacije u kojima su organizacije nepripremljene zbog iznenadne krize ili čak nisu svjesne o postojanju krize dok ih ne kontaktiraju novinari. „Ključna smjernica u takvim situacijama jest odgoditi komunikaciju i zamoliti predstavnike medija da im se javimo kada skupimo dovoljno provjerenih informacija o kriznoj situaciji“ (Jugo, 2017: 177). Kada organizacija nema sve informacije o nastaloj krizi ili ih ne želi podijeliti, važno je kako će to priopćiti medijima. Izraz „nemamo komentara“ nepoželjan je jer će „klijenti vjerojatno pomisliti kako organizacija nešto skriva, odnosno kako je kriva za nešto“ (Jugo, 2017: 177) te organizacije radije trebaju stvoriti atmosferu suradnje

sa novinarima. U trenutku kada organizacija odbije davati informacije medijima, oni će se okrenuti alternativnim izvorima koji ne moraju biti provjereni.

Kriznoj situaciji potrebno je odmah pristupiti jer u protivnom „može imati za posljedicu nezadovoljstvo dionika koje će tinjati sve do rasplamsavanja“ (Perinić, 2011: 182) te sa sobom nosi rizik gubitka povjerenja u organizaciju.

Nakon završetka krize potrebno je analizirati događaje i evaluirati strategiju kriznog menadžmenta i kriznu komunikaciju, na osnovu čega je „važno izvući pouke o učinjenim greškama i to imati u vidu kod planiranja aktivnosti za buduće krize“ (Avakumović, Avakumović, Milinković, 2010: 380). Uprava analizira reakciju članova organizacije, djelotvornost kriznog plana, utvrditi je li se kriza mogla izbjeći (Tomić, 2016: 839). Glavni cilj postkrizne analize je poboljšavanje reakcije na krizu, strategije i plana, a postkrizna analiza počinje „nakon njezina završetka, ali ne duže od 30 dana jer se tada pojavljuju novi zadatci“ (Tomić, 2016: 839). Postkrizna faza, prema Jugi, počinje „kada šteta, drama, zbunjenost i nesigurnosti uzrokovane krizom nestaju i kada je u određenoj mjeri uspostavljen red“ (Jugo, 2017: 83). Tada organizacija kreće ponovno uspostavljati red te vraća normalne uvjete poslovanja te kriza više nije u središnju pozornosti, ali i dalje zahtijeva razinu opreza (Jugo, 2017: 83). Organizacija prepoznaje štete uzrokovane krizom te počinje analiza nastale krize postavljanjem pitanja „što se zaista dogodilo, zašto, kako, tko je kriv za događaj i što je potrebno poduzeti i učiniti da bi se takve krizne situacije u budućnosti spriječile“ (Jugo, 2017: 83). Cilj postavljanja navedenih pitanja je pripremiti se na sljedeću krizu, poboljšati reakciju, komunikaciju i strategiju. Nakon krize često se provode istrage od strane agencija, regulatornih tijela i sudske vlasti (Jugo, 2017: 83). Ključan komunikacijski element, prema Jugi (2017: 83) je informiranje svih koji su bili zahvaćeni krizom, a tijekom koje nisu dobili pristup odgovarajućim informacijama. Također, potrebno je ispuniti sva obećanja koje je organizacija dala kako ne bi izgubili povjerenje javnosti. Zaključno, Jugo navodi (2017: 83) kako je kriza prilika za „organizacijsko učenje“ odnosno da evaluiraju situaciju kako bi mogli napredovati.

## Zaključak

Svaka krizna situacija u određenom omjeru negativno utječe na organizaciju glede financijskog stanja, imidža i uspješnosti njezina ispunjavanja osnovnih funkcija. Također, svaka organizacija podliježe riziku od krize neovisno kojeg uzroka, no važno je ne interpretirati krizu kao isključivo negativan događaj jer svaka situacija može postati prilika za poboljšanjem. Primjerice, može doći do promjene u strukturi zaposlenih ako je to bilo potrebno, promjene u pristupu tržištu i slično. Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić (2020: 40) govore kako je to poželjno, no da menadžment tada mora poticati pozitivan stav spram novonastale krize te se potruditi pri popravljajući narušenog ugleda

Dakako, kriza u svakom slučaju nije pozitivna situacija, bez obzira na trud uloženi oko pozitivnog stava poduzeća. Način na koji se poduzeće može pripremiti na kriznu situaciju su kontinuirane simulacije raznih kriza, unaprijed postavljeni članovi kriznog tima. Za vrijeme krize, krizni tim sastavlja strategiju i trudi se razriješiti situaciju sa što manjim posljedicama. Nakon same krize, izuzetno je bitno evaluirati situaciju, postaviti pitanja poput jesu li svi članovi tima pravovremeno i odgovorno djelovali, što se može popraviti, koji mediji su prvi reagirali i preispitati ostale bitne aspekte.

Bitno je imati na umu kako su mediji i javnost tijekom krizne situacije najviše zainteresirani organizacijom te ih zanimaju činjenice i uvjeti u kojima se dogodila kriza. Informacije o samom događaju, stručnjaci za odnose s javnošću ili postavljeni glasnogovornik trebaju izložiti na odabranom medijskom kanalu što prije, a ne ignorirati situaciju jer „ukoliko informacije nisu dostupne, mediji se ponekad prepuštaju diseminaciji spekulacija“ (Perinić, 2011: 183).

Zato je jedna od najvažnijih zadaća stručnjaka odnosa s javnošću za vrijeme krize opskrbiti ključnu javnost valjanom i pravovremenom informacijama. Važno je i poduzeti pripreme potrebne za djelovanje i imati strukturiran plan kriznog komuniciranja.

## Literatura

- Avakumović, J., Avakumović, J., & Milinković, M. (2010). Komuniciranje u kriznim situacijama. *Međunarodna naučna konferencija*, (str. 377-381). Kruševac, Srbija.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *The handbook of Crisis Communicatios*. Chichester: Blacwell Publishing.
- Fearn-Banks, K. (2009). *Crisis Communications: A casebook approach*. New Yersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- GCDL. (2020). *Our World in Data*. Preuzeto 3. August 2022 iz Global Change Data Lab: <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer>
- Hart, P., Heyse, L., & Boin, A. (December 2001). New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research. *Contingencies and Crisis Management*, 9(4), 181-188.
- Jelčić, S., & Mabić, M. (2020). Krizno komuniciranje kroz perspektivu potrošača. *South Eastern European Journal of Communication*, 2(2), 23-32.
- Jugo, D. (2015). *Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki*. Osijek: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek.
- Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga i Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.
- Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 387-400.
- Kešetović, Ž., & Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
- Kešetović, Ž., Korajlić, N., & Toth, I. (2013). *Krizni menadžment*. Sarajevo: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univeriteta u Sarajevu; Veleučilište Velika Gorica.
- Kešetović, Ž., Korajlić, N., Hodžić, K., & Smailbegović, A. T. (2020). *Praktikum za krizni menadžment*. Sarajevo-Velika Gorica: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Univerziteta u Sarajevu; Veleučilište Velika Gorica.

- Klepić, Z., Lesko Bošnjak, L., & Mabić, M. (2020). Društvene mreže i krizno komuniciranje. *South Eastern European Journal of Communication*, 37-46.
- Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Harvard Business Essentials i Zgombić i partneri.
- Mučalo, M., & Šop, S. (2008). Nova publika novih medija. *Informatologia*, 51-55.
- OECD.org. (7. July 2021). *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Preuzeto 4. August 2022 iz <https://www.oecd.org/newsroom/jobs-must-be-at-heart-of-recovery-to-avoid-deep-scars-in-economy-and-society-says-oecd.htm>
- Perinić, J. (2011). Mjesto i uloga odnosa s javnošću u krizama. U I. Toth (Ur.), *IV. međunarodna konferencija "DANI KRIZNOG UPRAVLJANJA"* (str. 172-190). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
- Plenković, M. (2015). Krizno komuniciranje. *Media, culture and public relations*, 6(2), 113-118.
- Riha, Ž. (28. Ožujak 2014). *Sve što ste željeli znati o kriznom komuniciranju*. Preuzeto Lipanj 2022 iz prglas.com: <https://prglas.com/sve-sto-ste-zeljeli-znati-o-kriznom-komuniciranju/>
- Sapunar, J., & Tomić, Z. (2006). Krizno komuniciranje. *Hum : Journal of the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mostar*, 298-310.
- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću - Teorija i praksa* (Svez. II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje). (D. s. Ćorić, Ur.) Zagreb-Sarajevo: Synopsis d.o.o.