

# Konferencija za medije kao tehnika upravljanju kriznom situacijom. Studija slučaja: Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske

---

Horvatić, Pavla

Master's thesis / Diplomski 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:111:329358>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Pavla Horvatić

**KONFERENCIJA ZA MEDIJE KAO  
TEHNIKA PRI UPRAVLJANJU KRIZNOM  
SITUACIJOM.  
STUDIJA SLUČAJA: STOŽER CIVILNE  
ZAŠTITE REPUBLIKE HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2022.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

PAVLA HORVATIĆ

**KONFERENCIJA ZA MEDIJE KAO  
TEHNIKA PRI UPRAVLJANJU KRIZNOM  
SITUACIJOM.  
STUDIJA SLUČAJA: STOŽER CIVILNE  
ZAŠTITE REPUBLIKE HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš  
Sumentor: dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2022.

## Sažetak

Krizno komuniciranje neizostavan je i iznimno važan dio odnosa s javnošću. Kriza zbog svoje neočekivane prirode može zahvatiti svaku organizaciju ili instituciju i time narušiti njezinu reputaciju ako se njome loše upravlja. Glavni cilj ovoga rada je analiza kriznog komuniciranja Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske tijekom pandemije koronavirusa pri čemu se nastojalo utvrditi je li komunikacija Stožera bila u skladu s preporučenim pravilima za komunikaciju u krizi te je li došlo do pomaka ili nazadovanja u komunikaciji. Istraživanje je provedeno metodom studije slučaja te metodom analize sadržaja komunikacije. Analiza komunikacije temelji se na konferencijama za medije koje je Stožer održavao da bi javnosti prenio ključne informacije, ali i upute povezane s epidemiološkom situacijom u Hrvatskoj. Za potrebe rada analizirane su četiri konferencije od izbijanja krize te četiri konferencije u studenome 2020. tijekom drugog vala pandemije. Uspoređujući verbalnu i neverbalnu komunikaciju Stožera uočeno je blago nazadovanje u komunikaciji tijekom drugog vala u odnosu na prvi. Unatoč tome zaključeno je da je Stožer u većini slučajeva komunicirao u skladu s preporukama za komunikaciju u krizi, budući da je njihova komunikacija većinom zadovoljila tri osnovne pretpostavke kriznog komuniciranja: brzinu, konzistentnost i otvorenost te pet načela koje donosi model 5C za učinkovitu komunikaciju u krizi: brigu, jasnoću, kontrolu, pouzdanost i kompetenciju.

**Ključne riječi:** kriza, krizno komuniciranje, Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, pandemija, koronavirus

## Abstract

Crisis communication is an essential and extremely important part of public relations. Due to its unexpected nature, a crisis can affect any organization or institution and thus damage its reputation if it is mismanaged. The primary goal of this thesis is to analyze the crisis communication of the Civil Protection Headquarters during the coronavirus pandemic, trying to determine whether the Headquarters communication was in accordance with the recommended rules for communication in crisis and whether there was a shift or setback in communication. The research was conducted using the case study method and the method of analyzing the content of communication. The analysis of communication is based on press conferences held by the Headquarters in order to convey key information to the public, but also instructions related to the epidemiological situation in Croatia. For the purposes of the thesis, four conferences since the outbreak of the crisis and four conferences in November 2020., during the second wave, were analyzed. When comparing the verbal and nonverbal communication of the Headquarters, the second wave showed a slight decrease in communication compared to the first. Despite that, it was concluded that the Headquarters in most cases communicated in accordance with the recommendations for communication in crisis, as their communication mostly met the three basic assumptions of crisis communication: speed, consistency, and openness, and the five principles of Model 5C for effective communication in crisis: concern, clarity, control, confidence, and competence.

**Key words:** crisis, crisis communication, Civil Protection Headquarters, pandemic, coronavirus

## Sadržaj

UVOD .....	3
1. TEMELJNE ODREDNICE KRIZNOG KOMUNICIRANJA .....	4
1.1. Pojam krize .....	4
1.1.1. Uzroci i vrste krize .....	6
1.1.2. Tijek kriznih situacija .....	8
1.2. Teorije kriznog komuniciranja .....	10
1.3. Tko upravlja krizom? .....	13
1.4. Krizni komunikacijski plan i njegova uloga u upravljanju krizom .....	15
1.5. Komunikacija u krizi .....	16
1.5.1. Komunikacija s eksternim i internim javnostima .....	21
1.5.2. Komunikacija s medijima .....	23
1.5.3. Neverbalna komunikacija .....	26
1.5.3.1. Odnos verbalne i neverbalne komunikacije .....	29
2. TEHNIKE ODNOSA S JAVNOŠĆU PRI UPRAVLJANJU KRIZOM .....	30
2.1. Pisane tehnike .....	30
2.2. Govorne tehnike .....	32
2.3. Vizualne tehnike .....	34
2.4. <i>Event</i> tehnike .....	35
2.5. Nove tehnologije .....	36
3. ISTRAŽIVANJE .....	39
3.1. Metodologija, predmet i cilj istraživanja .....	39
3.2. Hipoteze istraživanja .....	39
3.3. Metode istraživanja .....	40
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	41
4.1. Rezultati kvalitativnog dijela istraživanja .....	42
4.1.1. Analiza Konferencije Stožera civilne zaštite 28. veljače 2020. ....	42
4.1.2. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 4. ožujka 2020. ....	45
4.1.3. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 8. ožujka 2020. ....	47
4.1.4. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 15. ožujka 2020. ....	49
4.1.5. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 11. studenoga 2020. ....	51

4.1.6. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 13. studenoga 2020.....	53
4.1.7. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 16. studenoga 2020.....	55
4.1.8. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 23. studenoga 2020.....	58
4.2. Rezultati kvantitativnog dijela istraživanja .....	60
4.2.1. Verbalna komunikacija .....	61
4.2.2. Neverbalna komunikacija .....	64
4.2.3. Odnos verbalne i neverbalne komunikacije .....	67
5. RASPRAVA.....	68
ZAKLJUČAK .....	71
LITERATURA.....	73
PRILOZI.....	77

## UVOD

Reputacija je najvrijednija nematerijalna imovina svake organizacije. Gradi se godinama, a može biti uništena u svega nekoliko minuta. Upravo je zato krizno komuniciranje jedno od najvažnijih, ali i najizazovnijih područja prakse suvremenih odnosa s javnošću. Zbog svoje neočekivane prirode nijedna organizacija nije imuna na krizu što nam potvrđuje i pojava pandemije koronavirusa koja je zahvatila čitav svijet. Osim brojnih tvrtki, ustanova i udruga pred velikim izazovom našle su se i same države koje su morale pronaći najbolje rješenje i za donošenje odluka i mjera, a i za prenošenje informacija. Tu ulogu u Hrvatskoj preuzeo je Stožer civilne zaštite.

Stožer je najčešće komunicirao putem konferencija za medije koje su se uživo prenosile na televiziji, radiju, putem internetskih portala i društvenih mreža. Budući da se javnost tada prvi put susrela s takvom situacijom nije neobično što je praćenost konferencija bila velika. To potvrđuje i istraživanje provedeno u sklopu diplomskoga rada „Krizno komuniciranje na primjeru Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske” (Ćorluka, 2021: 43) gdje se navodi da je 33,2 % ispitanika pratilo konferencije prvoga vala svaki dan te 24,3 % ispitanika dva do tri puta tjedno. Upravo zato će konferencije za novinare Stožera civilne zaštite biti u središtu analiziranja kriznoga komuniciranja Stožera tijekom pandemije koronavirusa.

Glavni cilj rada je analiza krizne komunikacije Stožera tijekom prvih mjesec dana od izbijanja koronakrize 2020. te u studenome iste godine, tijekom drugog vala. Uz glavni cilj nastojat će se utvrditi je li komunikacija Stožera bila u skladu s preporučenim pravilima za komunikaciju u krizi te je li došlo do napredovanja ili nazadovanja u komunikaciji. Da bi se navedeno moglo ustvrditi analizirat će se ukupno osam konferencija Stožera civilne zaštite.

U prvom dijelu rada bit će predstavljen teorijski okvir u kojem će se obraditi temeljne odrednice krize i kriznog komuniciranja, zatim će se obraditi tehnike odnosa s javnošću koje se mogu koristiti tijekom krize, a na kraju rada provest će se analiza konferencije na temelju koje će se predstaviti rezultati istraživanja, rasprava i zaključak.



# 1. TEMELJNE ODREDNICE KRIZNOG KOMUNICIRANJA

## 1.1. Pojam krize

Pojam kriza dolazi od grčke riječi *krisis* koja je u staroj Grčkoj označavala „odluku“ te iz toga proizlazi da je u samoj biti krize činjenica da treba odlučiti, ali još nije odlučeno (Osmanagić Bedenik, 2003: 12). Premda ne postoji jedinstveno gledište pri definiranju krize općenito gledajući krizu možemo opisati kao nastupajući rizik koji je već prije prepoznat i vrednovan ili uopće nije bio ni opažen te je nastupio iznenadno (Tomić, 2016: 812). Budući da postoji mnogo definicija krize različitih autora, izdvojit ćemo nekoliko koje možda najbolje objašnjavaju krizu u kontekstu koji je relevantan za ovaj rad.

Steven Fink, jedan od vodećih stručnjaka za upravljanje krizama, krizu definira kao „događaj koji vodi rastu rizika, koji može potpasti pod snažno medijsko zanimanje ili nadzor vlasti, koji ugrožava normalno poslovanje organizacije, ugrožava njezin trenutačni imidž i oštećuje njezinu financijsku stabilnost” (Jugo, 2017: 21). Nadalje, Božidar Novak (2001: 28) navodi definiciju Londonske škole za odnose s javnošću koja krizu definira kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu”.

Budući da krize nastupaju u različitim oblicima, djelatnici za odnose s javnošću teško mogu predvidjeti sve specifičnosti kriza. Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Gelen M. Broom (2003: 389) ističu da upravo ta „neočekivana“ priroda događaja stvara kriznu situaciju. Unatoč mnogobrojnim definicijama krize tri su odlike po kojima se kriza razlikuje od ostalih neugodnih događaja: iznenađenje, prijetnja organizaciji ili strukturi vlasti te kratko vrijeme za odgovor (Tafra-Vlahović, 2011: 15).

Pri definiranju krize, Timothy Coombs (2012: 54) ističe da je važno jasno odrediti razliku među srodnim područjima koja su usko vezana uz krizno komuniciranje kao što su komunikacija u slučaju katastrofe, upravljanje otvorenim pitanjima, upravljanje rizikom i komuniciranje rizika te upravljanje reputacijom.

Otvoreno pitanje, navodi Coombs (2012: 54), je „problem spreman za rješavanje koji obično uključuje donošenje političke odluke“ pri čemu se nastoji identificirati problem i riješiti ga na način da se smanji negativan utjecaj na problem ili stvori pozitivan učinak problema. Nadalje, kada govori o upravljanju rizikom Coombs (2012: 56) naglašava da rizik „predstavlja potencijal nanošenja štete ili potencijalnu izloženost gubitku“. I kod otvorenog pitanja i upravljanja rizikom Coombs ukazuje na recipročan odnos spram kriznom upravljanju (2012: 55-57). Odnosno i otvoreno pitanje i upravljanje rizikom može stvoriti krizu ako krizni menadžment ne poduzima radnje prevencije i ne upravlja učinkovito otvorenim pitanjem odnosno rizikom. S druge strane kriza može stvoriti otvoreno pitanje odnosno potrebu za upravljanjem određenim rizikom jer usmjerava pozornost na otvoreno pitanje odnosno podcijenjeni ili zanemareni rizik koji je potrebno riješiti.

Nadalje, kada Coombs (2012: 58) objašnjava međuovisnost upravljanja reputacijom i krize ističe da je upravljanje reputacijom jedan od važnih čimbenika u prevenciji krize zato što reputacija označava način na koji dionici percipiraju organizaciju, a za prevenciju krize važna su društvena pitanja jer mogu biti dio evaluacijskih kriterija koje dionici koriste za prosuđivanje ugleda. Prema tome, ističe Coombs, ako organizacija ne odluči poduzeti radnje kako bi uskladila svoje ponašanje s određenim društvenim problemom riskira gubitak reputacije što posljedično tome može izazvati krizu. Na kraju Coombs (2012: 59) pojašnjava povezanost krize i upravljanje katastrofama naglašavajući da „sve katastrofe izazivaju krize, ali da nisu sve krize katastrofe“. To objašnjava navodeći da katastrofe, događaji velikih razmjera koji zahtijevaju koordinaciju više agencija, a ne mogu se riješiti na lokalnoj razini, izazivaju krize za pojedinačne agencije privatnog sektora budući da će organizacije privatnog sektora imati vlastite potrebe i dionike prema kojima će trebati usmjeriti svoju kriznu komunikaciju (2012: 60).

Iako kriza u sebi sadrži potencijal štete, ona ne mora nužno označavati gubitak reputacije pojedine organizacije. Grčki pisac i fizičar Hipokrat koristio se terminom *krisis* opisujući točku preokreta u nekoj bolesti (Jugo, 2017: 20). Jednako tako i u kriznom komuniciranju kriza je točka preokreta koja, naglašava Fink (Tomić, 2016: 820), nije „nužno opterećena nepopravljivom negativnošću već je okarakterizirana određenim stupnjem rizika i nesigurnosti“. Na temelju toga možemo zaključiti da organizacija svoje djelatnosti može okrenuti na bolje, odnosno da može

iskoristiti priliku za poboljšanje ugleda i novi početak. Stoga se kriza može istodobno promatrati i kao prilika i kao opasnost (Novak, 2001: 29).

### **1.1.1. Uzroci i vrste krize**

Zbog specifičnosti svake pojedine krize nemoguće je nabrojiti sve moguće krize, no razumijevanje glavnih uzroka krize može pomoći u izdvajanju onih rizika za koje postoji najveća vjerojatnost da će se pretvoriti u krizu (Luecke, 2005: 22). Prema tome, radi lakšeg planiranja i komuniciranja istraživači kriza i kriznog komuniciranja razvili su nekoliko sustava klasifikacije uzroka i vrsta kriznih situacija (Jugo, 2017: 56).

Richard Luecke (2005: 23-24) navodi kako su najosjetljivije grane za izbijanje kriza velike zrakoplovne tvrtke, kemijske i naftne kompanije, proizvođači hrane te tvrtke za financijske usluge. No, prema izvješću Instituta za krizni menadžment za 2020. godinu (*Institute for Crisis Management*, 2021.) među industrije koje su najsklonije izbijanju krize nalaze se, uz pružatelje bankovnih i financijskih usluga te proizvođača hrane, i tehnološka industrija, zdravstvena industrija, državne agencije te ugostiteljstvo/putovanja. Kao što možemo vidjeti krize mogu nastati na svim područjima ljudske komunikacije pa tako i u državnim institucijama, političkim strankama, društvima, udrugama i dr. (Tomić, Sapunar, 2006: 298).

Kada govorimo o uzrocima krize važno je spomenuti Lerbingerovu podjelu na osam tipova kriznih situacija (Tomić, 2016: 823): prirodne katastrofe, tehnološke krize, konfrontacijske krize, malevolencija, iskrivljene vrijednosti uprave, prijevare, nepravilnosti u radu uprave te gospodarske i poslovne krize. No, u suvremenoj literaturi najčešće se uzroci krize općenito dijele na vanjske i unutrašnje (Jugo, 2017: 49). Vanjski uzroci, navodi Damir Jugo, nastaju u okolini izvan organizacije pri čemu se smatra da organizacija nema velikog utjecaja na te uzroke poput: prirodnih katastrofa i nesreća, gospodarskih kriza, promjena na tržištu, recesija, političkih i društvenih promjena, sigurnosnog okruženja itd. S druge strane, unutarnji uzroci krize, kao što i sama riječ kaže nastaju unutar organizacije. Takve krize često nisu vidljive onima koji proučavaju organizaciju izvana, a u njih se ubrajaju loša organizacija rada, nestručnost, narušeni međuljudski odnosi, nemoral uprave,

korupcija, loši uvjeti rada, nedostatak komunikacije, nepostojanje korporacijske kulture itd. (Jugo, 2017: 59).

Govoreći o vanjskim uzrocima krize razlikujemo četiri skupine čimbenika koji čine cjelovito organizacijsko okruženje, a bilo kakva promjena u jednom od tih područja može prouzročiti krizu (Jugo, 2017: 59-61):

- *Političko-pravni čimbenici* – različite posljedice odluka izvršne vlasti, legislative, sudske presude ili odluke različitih tijela izvršne vlasti.
- *Ekonomski čimbenici* – rast ili pad BDP-a, promjena ekonomskih indikatora poput inflacije, kamata, tečajne razlike i sl., ali i prezaduženost.
- *Socijalni čimbenici* – niz čimbenika poput društvenih vrijednosti, trendova, tradicija i religijskih običaja.
- *Tehnološki čimbenici* – znanstvene inovacije i unapređenja koja istodobno proizvode i prilike i prijetnje za organizaciju.

Institut za krizni menadžment 2010. proveo je istraživanje (Jugo 2017: 63-66) koje je pokazalo da je menadžment zaslužan za čak 50 % nastalih kriza dok su zaposlenici odgovorni za 32 %. Prema tome, više od 80 % kriznih situacija s kojima se organizacije suočavaju prouzročeno je unutrašnjim ljudskim čimbenicima. Jugo (2017: 64-66) kao tri najčešća uzroka kriza unutar organizacije navodi nasilje na radnom mjestu što podrazumijeva agresiju, asocijalno ponašanje, zastranjivanje i interpersonalno zastranjivanje, zatim ljudske pogreške, odnosno pogreške zaposlenika koje ne moraju nužno podrazumijevati zlu namjeru, a mogu izazvati krizu te nemarnost menadžmenta koja se odnosi na neprimjećivanje znakova upozorenja, poricanje rizika i strukturnu zapreku.

Cutlip i suradnici (2003: 389) ističu da djelatnici najprije trebaju definirati tip krize da bi mogli pripremiti adekvatan odgovor na krizu. Najjednostavnija i najpraktičnija podjela kriznih situacija je u dvije kategorije (Jugo, 2017: 71-73) unutar kojih se svaka kriza može svrstati, a to su namjerno izazvane krize i nenamjerno izazvane krize. Jugo (2017: 71-72) ističe da s jedne strane namjerno izazvane krize podrazumijevaju sedam kategorija kriznih situacija koje su pokrenute „svjesnom i namjernom aktivnošću čija je namjera nanijeti štetu nekoj organizaciji“, a to su: terorizam,

sabotaža, nasilje na radnom mjestu, loši međuljudski odnosi zaposlenika, loše upravljanje rizicima, neprijateljska preuzimanja i neetično vodstvo. Dok s druge strane nenamjerno izazvane krize podrazumijevaju „nepredvidive i neizbježne situacije“ poput prirodne katastrofe, epidemije, nepredvidive tehničke okolnosti, greške na proizvodima i padova u gospodarstvu (2017: 73-74).

### **1.1.2. Tijek kriznih situacija**

Krize dolaze iznenada i neočekivano, a iako su njezini oblici i uzroci brojni, krize imaju lako prepoznatljivu razvojnu strukturu (Jugo, 2017: 77). Brojni teoretičari i praktičari odnosa s javnošću analizom tijeka razvoja krize uočili su pravilnost u životnom ciklusu krizne situacije te su u skladu s tim razvili nekoliko različitih modela. Zašto je to važno? Poznavanje tijeka kriznih situacija omogućuje nam bolje razumijevanje i upravljanje kriznim situacijama. Također, različite razvojne faze krize zahtijevaju drugačije pristupe, a postojeći modeli omogućuju nam da predvidimo komunikacijske i informacijske potrebe u svakoj od faza (Jugo, 2017: 78). Upravo to nam pruža mogućnost da unaprijed predložimo odgovarajuće komunikacijske strategije za svaku od faza i tako budemo korak bliže učinkovitom upravljanju krizom.

Trofazni model, naglašava Jugo, najčešći je i najjednostavniji model tijeka kriznih situacija, a sastoji se od pretkrizne faze, krizne faze i postkrizne faze (2017: 79). Razradi trofaznog modela posebno se posvetio Timothy Coombs ističući da su te tri faze dovoljno općenite da obuhvate preostale modele odnosno da taj model sažima sve ostale fazne modele kojim se koriste u kriznom menadžmentu. Jugo (2017: 80-84) ističe da se pretkrizna faza sastoji od tri podfaze: prepoznavanje signala, prevencija i priprema za krizu. Luecke (2005: 56) napominje da neke krize ne započinju iznenadnim događajem već kao mali problemi koji, ako se ne rješavaju, prerastu u krizu velikih razmjera. Upravo zato je iznimno važna prva podfaza trofaznog modela prepoznavanje signala odnosno ranih znakova upozorenja koje većina kriza odašilje i koji ako se na vrijeme prepoznaju, mogu spriječiti krizu i njezine negativne posljedice (Jugo, 2017: 84). Nadalje, podfaza prevencije podrazumijeva kreiranje kriznih komunikacijskih planova, izbora i izobrazbe kriznog tima te provođenje različitih vježbi radi smanjenja rizika od nastanka krize, a posljedično tome i radi savladavanja kriznih situacija. I posljednje, podfaza pripreme koja se odnosi na utvrđivanje

ranjivosti organizacije koja može izazvati krizu te odabir glasnogovornika koji će graditi krizni komunikacijski sustav.

Krizna faza označava početak krize. Najčešće je dramatična i nagla te okriva ozbiljne manjkavosti u svakidašnjem poslovanju organizacije (Jugo, 2017: 82). Za tu fazu Jugo navodi da je karakterističan visok stupanj emocionalnog nemira, drame i zbunjenosti te da se organizacije u toj fazi često urušavaju umjesto da upostave red i pripreme odgovor na kriznu situaciju. Zbog navedenih razloga u toj fazi i dolazi do najveće izravne štete za organizaciju. Krizna faza sastoji se od dvije podfaze: prepoznavanje krize i obuzdavanje krize (Jugo, 2017: 82). Prva podfaza podrazumijeva shvaćanje menadžmenta da kriza postoji i razumijevanje mogućih dugoročnih posljedica na djelovanje organizacije. Druga podfaza usmjerava se na pravilno postupanje u kriznim situacijama s naglaskom na važnost i sadržaj prve reakcije.

Postkrizna faza je razdoblje u kojem se organizacija vraća u normalne uvjete svojeg poslovanja, dolazi do opuštanja, ali i prepoznavanja štete. Organizacija mora analizirati što je u krizi imalo učinka, a što nije odnosno koji su dijelovi kriznog plana bili dobro izvedeni, a koji loše (Tomić, 2016: 839). Također, u toj fazi organizacija daje dopunu informacija javnosti i ispunjava sva obećanja koja su im bila dana tijekom krize da ne bi izgubila njihovo povjerenje (Jugo, 2017: 84). Usporedbe radi, ukratko ćemo objasniti i poznati četverofazni i peterofazni model razvoja krize.

Tablica 1. *Usporedba faznog pristupa kriznog upravljanja* (Izvor: Jugo, 2017: 80)

<b>Fink</b>	<b>Mitroff</b>	<b>Coombs</b>
znakovi upozorenja	detekcija signala	pretkrizna faza
	sondiranje i prevencija	
izbijanje krize	obuzdavanje štete	kriza
kronična faza	oporavak	
razrješenje	učenje	postkrizna faza

Steven Fink se koristi medicinskom terminologijom i opisuje krizu kao kroničnu bolest ili bol koja se s vremenom širi te tako razvija model krize u četiri faze: faza simptoma, akutna faza,

kronična faza i faza razrješenja (Jugo, 2017: 85). Taj model stavlja naglasak na otkrivanje ranih znakova upozorenja objašnjavajući da nakon dolaska organizacije u akutnu fazu više nema povratka te intezitet krize i učinkovitost odgovora na krizu ovisi ponajprije o pripremljenosti organizacije. Nakon akutne faze slijede kronična faza u kojoj se organizacija nastoji oporaviti od krize i naučiti iz svojih postupaka te faza razrješenja koja označava ponovno normalno funkcioniranje organizacije.

S druge strane, Ian Mitroff u suradnji s Christine Paerson i Kathleen Fearn-Banks razvija peterofazni model krize. Kao i kod Finka naglasak se stavlja na prevenciju krize koja se postiže ranim otkrivanjem mogućih signala, ali i određivanjem kriza s kojima se organizacija može suočiti u svojem poslovanju (Jugo, 2017: 89). Jugo navodi da je „najveća opasnost ovog modela sklonost organizacija da se pripremaju samo za one krize koje smatraju da bi mogle utjecati na njihovo osnovno područje poslovanja“. Nadalje, Jugo ističe da u fazi otkrivanja/detekcije signala organizacija prati znakove upozorenja, u fazi pripreme/prevencije bilježi te znakove i priprema planove, u fazi obuzdavanja/ograničavanja poduzima korake za ograničavanje trajanja krize ili njezinih učinaka, u fazi oporavka nastoji se vratiti u normalne uvjete poslovanja i na kraju u fazi učenja kritički preispitati svoje postupke i naučiti iz dobivene povratne informacije (2017: 91).

## **1.2. Teorije kriznog komuniciranja**

Jugo (2015: 43) ističe da brojni autori i istraživači naglašavaju važnost teorija za kvalitetno i cjelovito razumijevanje različitih fenomena, pa tako i krize i kriznog komuniciranja. U tom kontekstu razlikujemo pet teorija koje za sobom povlače različite pristupe krizi. To su teorija apologije, teorija obnove imidža, teorija difuzije odnosno inovacije, teorija dionika i situacijska krizna teorija komunikacije (Jugo, 2017: 46-54).

Fearn-Banks (2011: 16-17) navodi da se teorija apologije odnosi na reakciju organizacije prema njezinim javnostima, u situacijama u kojima je optužena da je počinila nedjelo, s ciljem obrane ugleda i zaštite imidža. No, pritom naglašava da apologija nije isto što i isprika. U slučaju apologije Fearn-Banks (2011: 17) ističe da organizacija ulaže napor kako bi odbacila, objasnila ili ispričala se za određenu situaciju koristeći se odabranim komunikacijskim diskursom odnosno

trima strategijama: redefiniranje, disocijacija i pomirenje. Redefiniranje, objašnjava Fearn-Banks, odnosi se na poricanje i inzistiranje organizacije da su optužbe lažne ili na priopćavanje javnosti da organizacija nije „namjeravala“ počiniti nedjelo. Nadalje, navodi da se disocijacija odnosi na obavještavanje javnosti kako organizacija zapravo nije počinila nedjelo iako se to tako čini, dok se pomirenje odnosi na stvarnu ispriku.

Na teoriju apologije nadovezuje se teorija obnove imidža, najšire primijenjena teorija. Prema toj teoriji organizacija nastoji utvrditi što ugrožava ugled ili imidž organizacije te s kojim javnostima treba komunicirati da bi vratila i održala pozitivan imidž (Fearn-Banks, 2011: 18). Dobar ugled organizacije najdragocijenija je imovina koju organizacija ima jer zahvaljujući dobrom ugledu organizacije povećavaju prihode, privlače bolje radnike i ulagače, osiguravaju potporu i povjerenje, povećavaju prepreke za ulazak na tržište i dr. (Novak, 2001: 108). S obzirom na navedeno Jugo (2017: 48) ističe da narušen ugled organizacije odražava negativne posljedice na njezino poslovanje zbog čega je organizacija prisiljena poduzeti odgovarajuće korake.

Nadalje, teorija difuzije kao teorija kriznog komuniciranja analizira kako organizacije i pojedinci usvajaju i prihvaćaju nove postupke, prakse i predmete (Fearn-Banks, 2011: 19). Temelji se na pretpostavci da „moć medija nije toliko motivirati ljude koliko informirati“ pri čemu „ljudi imaju moć utjecaja na mišljenja drugih u vlastitim referentnim skupinama“ odnosno da svatko može postati vođa mišljenja (Tkalac Verčić, 2015: 119). Povezanost te teorije i kriznog komuniciranja proizlazi iz sve veće potražnje i potrebe za informacijama u vrijeme krize čime raste i njihova potreba za širenjem i plasiranjem poruka dionicima (Jugo, 2017: 49). Teorija difuzije, navodi Jugo, sastoji se od četiri faze kroz koje pojedinci prolaze pri prihvaćanju neke informacije.

Tablica 2. Četiri faze teorije difuzije (Izvor: Jugo 2017: 49)

<b>svjesnost</b>	Prva faza označuje izlaganje pojedinaca nekoj ideji.
<b>zanimanje</b>	Druga faza označuje zanimanje pojedinca za neku ideju.
<b>procjena</b>	Faza u kojoj pojedinac razmatra ideju kao potencijalno korisnu.
<b>pokušaj</b>	Faza u kojoj pojedinac isprobava ideju na drugima.
<b>usvajanje ideje</b>	Završna faza u kojoj pojedinac usvaja ideju nakon što je prošao prethodne četiri faze.



Teorija dionika analizira kako dionici utječu na primarnu organizaciju (Jugo, 2017: 51) pri čemu dionici predstavljaju svaku osobu ili skupinu koja može utjecati ili se na njih utječe postupcima organizacije. Odnosno, dionici čine „javnost“ u odnosima s javnošću (Tomić, 2013: 39). Jugo (2017: 51) naglašava da je glavna postavka teorije dionika briga organizacije za svoje dionike, osobito u kriznim situacijama, jer organizacije ovise o njihovim resursima. Stoga, da ne bi došlo do situacije u kojoj će dionici uskratiti svoje resurse organizaciji, potrebno je da organizacija analizira slabosti i snage svojih dionika te na taj način prepozna koja su pitanja važna za njih te koje organizacijske aktivnosti dionici odobravaju ili ne odobravaju (Jugo, 2017: 52).

Situacijska krizna teorija komunikacije posljednja je teorija kriznog komuniciranja koja se usredotočuje na ono što bi organizacije trebale priopćiti svojim javnostima nakon što se kriza dogodila, a u svrhu zaštite ugleda organizacije (Shelley Wigley, Michael Pfau, 2010: 569). Naglašavajući kako je ugled važan nematerijalan resurs koji organizacija mora zaštititi Coombs (2010: 58) ističe kako učinkovito krizno komuniciranje „minimizira štetu koju kriza nanosi ugledu organizacije i postavlja temelje za popravak štete koja se dogodila“. Uz to Christopher Caldiero, Maureen Taylor, i Lia Ungureanu (2010: 407) naglašavaju da je najbolji način za pripremu organizacije na bilo koju vrstu krize razvijanje odnosa s vođama mišljenja relevantnog područja te razvijanje mješavine taktika koje će se koristiti u komunikaciji. Nadalje, Sherry J. Holladay navodi kako Coombs ističe da se strategije kojima se organizacije koriste razlikuju u stupnju do kojeg prihvaćaju odgovornost (2010: 165), a Wigley i sur. (2010: 569) da se izabiru one strategije koje će najprikladnije odgovarati prijetnji koju kriza predstavlja.

Coombs (2010: 40-41) u sklopu situacijske krizne teorije komuniciranja razlikuje tri primarne strategije i jednu dopunsku strategiju:

- *Strategije poricanja* – nastoje dokazati da se kriza nije dogodila ili da organizacija nema nikakve odgovornosti za nastalu krizu. U takvim situacijama Sherry J. Holladay (2010: 166) ističe da organizacija često okrivljuje i napada tužitelje tvrdeći da su oni odgovorni za nastalu krizu stvarajući problem te da je organizacija zapravo nepoštena žrtva.
- *Strategije umanjivanja* – nastoje minimizirati odgovornost organizacije za krizu i/ili smanjiti percipiranu ozbiljnost krize. To često nastoje postići tvrdeći da šteta uzrokovana

krizom nije tako strašna te ukazujući na organizacijsku nemogućnost kontrole događaja koji su pokrenuli krizu (Sherry J. Holladay, 2010: 166).

- *Strategije ponovne izgradnje* – nastoje poboljšati percepciju organizacije putem kompenzacije i/ili isprike. U takvim situacijama Sherry J. Holladay (2010: 166) ističe da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost ili direktno nudi nadoknadu za počinjenu štetu u novcu ili drugim darovima.
- *Strategije pojačavanja* – dopunske su strategije odgovora na krizu kojim se organizacije nikako ne bi smjele koristiti samostalno već samo u kombinaciji s drugim strategijama. One podrazumijevaju prikaz o dosadašnjem dobrom djelovanju organizacije i hvaljenju dionika na pruženoj pomoći (Sherry J. Holladay, 2010: 166).

Menadžment može kombinirati više strategija ako njihov odabir ne izaziva kontradikciju.

### **1.3. Tko upravlja krizom?**

Formiranje kriznog komunikacijskog tima ima presudnu važnosti za uspješno svladavanje krize. Budući da je nemoguće da svatko unutar organizacije sve zna, da je jednako upućen u sve i o svemu odlučuje potrebno je oformiti tim od vodećih ljudi organizacije, odnosno svih onih koji mogu na profesionalan način pridonijeti rješavanju krize (Tomić, 2016: 827). Kontaktiranje s kriznim timom trebalo bi biti polazna točka u rješavanju nastale krize. Jugo (2017: 134) navodi tri osnovne uloge kriznog tima:

- Kreiranje kriznih planova – odnosi se na nužnost posjedovanja svih informacija o različitim tipovima kriza, ali i potencijalnim kriznim situacijama i aktivnostima radi njihova sprječavanja
- Provedba i prilagodba kriznih planova – zahtijeva konstantno prilagođavanje različitim situacijama, a ne slijepo praćenje kriznog plana; ističe se važnost provođenja simulacija koje omogućuju otkrivanje slabosti u planu ili timu
- Bavljenje čimbenicima koji nisu obuhvaćeni kriznim planom – pružanje savjeta o svim razvojima situacije te rješavanje pitanja koja nisu predviđena kriznim planovima.

Na temelju triju osnovnih uloga kriznog tima možemo formulirati pet ključnih zadataka koje tim mora ispuniti: identificirati prijetnje s kojima se organizacija susreće, izgraditi krizni plan

upravljanja, organizirati i provoditi izobrazbe i simulacije na području kriznog upravljanja, aktivno i odgovorno upravljati krizom kada se ona dogodi te provesti postkrizno ocjenjivanje koje će biti temelj za kasnije učenje (Jalušić, Pavlek, Pintauer Šmit, Šelimber, 2019: 31).

Govoreći o sastavu kriznog tima valja napomenuti da to nije nimalo jednostavan i lak zadatak. Odabir pravih ljudi koji su stručni, ali i sposobni biti timski igrači često je izazov. Novak (2001: 134) ističe kako „menadžeri često nemaju dovoljno znanja i vremena za učinkovito sukobljavanje s krizom, jer to zahtijeva brzo, točno i uvježbano komuniciranje s pogođenim javnostima“. Prema tome uobičajeni sastav kriznog tima trebaju činiti razni stručnjaci koji svojim znanjem i sposobnostima mogu pridonijeti rješavanju krize, poput stručnjaka iz odnosa s javnošću, prava, financija, sigurnosti, poslovanja i ljudskih potencijala (Jugo, 2017: 136). Također, struktura tima može varirati i u vrsti krize, pa će tako IT stručnjaci biti dijelom kriznog tima ako je kriza zahvatila računalni sustav organizacije i sl.

Tablica 3. *Sastav kriznog komunikacijskog tima* (Izvor: Jugo, 2017: 136-138)

Stručnjak za ljudske potencijale	Raspolaže nizom relevantnih informacija te zastupa interese zaposlenika organizacije
Stručnjak za sigurnost	Po potrebi surađuje s policijom ili drugim istražiteljima
Stručnjak za financije i računovodstvo	Brine se o učincima koje kriza može imati na likvidnost, vrijednost dionica ili raspoložive gotovine
Stručnjak za komunikacije i odnose s javnošću	Prenosi informacije i stajališta organizacije dionicima i javnosti
Pravni stručnjak	Odlučuje koliko je informacija potrebno otkriti
Stručnjaci same djelatnosti	Iskustvom i znanjem pomažu u prenošenju ključnih informacija
Vanjski savjetnik	Zbog iskustva pomaže olakšati proces organizacijskog učenja
Psiholog	Pomaže kada kriza zahvati specifična područja (npr. nasilje na radnom mjestu)

No koji bi bio idealan sastav kriznog tima? Uključuje li on prvog čovjeka organizacije ili ne? Idealan sastav kriznog tima pitanje je kojim se bave brojni stručnjaci odnosa s javnošću. Posebice se raspravlja o uključenosti prvog čovjeka u krizni tim. Dio stručnjaka smatra da bi prvi

čovjek organizacije trebao uvijek biti uključen u upravljanje krizom, štoviše da bi on zapravo trebao voditi krizni tim. Jugo (2017: 136) naglašava da glavni argument koji stručnjaci navode jest vjerodostojnost i mogućnost brzog donošenja odluka. S druge strane, „protivnici aktivnog sudjelovanja prvih ljudi organizacije ističu bolju naobrazbu i spremnost stručnjaka za krize i svaki njezin poseban element, poput medijskih nastupa ili pravnih pitanja“ (Jugo, 2017: 136). U svakom slučaju, kao što smo već rekli, krizni tim trebaju činiti stručnjaci koji mogu „bitno i pozitivno pridonijeti analizi i rješavanju krize i ostvarenju mjera za ovladavanje krizom“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 43).

Također, problem se javlja i pri odabiru glasnogovornika koji će predstavljati organizaciju u krizi. Postavlja se pitanje hoće li tu funkciju izvršavati prvi čovjek organizacije ili direktor odnosa s javnošću. Tafra Vlahović (2011: 103) ističe da glavni direktor nije najbolji izbor jer ako on pogriješi u komunikaciji, nema nikog tko bi istupio i ispravio pogrešku, a ako je on u pozadini, onda u takvim situacijama uvijek može istupiti i popraviti štetu. No, u principu ne postoji pravilo koje odlučuje tko bi trebao obavljati navedeni posao, ali je poželjno da je odabrana osoba sposobna informirati, predstavljati, zastupati i kulturu organizacije te profesionalno i učinkovito prenositi ključne poruke (Jugo, 2017: 183).

Proučavajući povezanost između veličine kriznog tima i razine neformalne komunikacije unutar njega, uočena je negativna veza (Jugo, 2017: 138). Odnosno, veličina tima smanjuje oblik neformalne komunikacije i razinu socijalne integracije, a posljedično tomu umanjuje učinkovitost. Kako je to moguće? Veći krizni tim podrazumijeva veći broj članova, a samim time i veću distancu među njima. Veća distanca među članovima ujedno znači i manje interakcije i neformalne komunikacije koja je ključna za kvalitetno i brzo funkcioniranje nužno u kriznim situacijama. U skladu s navedenim Zoran Tomić i Josip Sapunar (2006: 302) naglašavaju da „nemogućnost članova tima da efektivno komuniciraju može potkopati uspješnost tima uopće“.

#### **1.4. Krizni komunikacijski plan i njegova uloga u upravljanju krizom**

Glen M. Broom (2010: 313) navodi kako Kathleen Fearn-Banks, govoreći o potrebi za kriznim planiranjem, naglašava da uspješnost krizne komunikacije ovisi o predviđanju krize i

temeljito planiranju. No to ne znači da krizni plan poput nekog magičnog dokumenta može spriječiti krizu, budući da se aktivira tek kad kriza nastupa, ali može ublažiti njezine negativne posljedice i omogućiti brže vraćanje u normalno stanje. Luecke (2005: 68) ističe da „planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena da razmotre sve mogućnosti, o svemu promisle, razmotre prednosti različitih postupaka i čak iskušaju koliko su spremni na djelovanje“. Zato je dakle, izrada kriznih komunikacijskih planova među osnovnim koracima.

Krizni plan je službeni komunikacijski dokument koji sadrži neke općenite informacije poput s kim, kada i zbog čega komunicirati u situaciji kada se kriza dogodi (Jalušić i sur., 2019: 31). Na taj način štedi vrijeme i omogućuje brzinu odgovora koja je ključna za uspješno rješavanje krize. Uz to, ključan element je i dostupnost kriznog plana što je šire moguće unutar organizacije, odnosno što većem broju zaposlenika ili članova organizacije, a ne samo članovima kriznog tima.

Zoran Tomić (2016: 826) naglašava da „plan mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv kako bi se mogao uspješno rabiti u nepredviđenim okolnostima, odnosno u bilo kakvoj krizi“. Ana Tkalac Verčić (2015: 324) također ističe važnost prilagodljivosti plana navodeći da krizni komunikacijski plan mora voditi, a ne diktirati reakcije organizacije. Preporučeno je da krizni planovi sadrže najmanje sedam sastavnica: naslovna stranica, sadržaj, popis članova kriznog tima, dužnosti i odgovornosti članova kriznog tima, aktivacija kriznog plana, informacija o mjestu kriznog centra na kojem se sastaje krizni tim te planove za posebne situacije (Jugo, 2017: 142).

## **1.5. Komunikacija u krizi**

Osnova i zajednička polazna točka svih teorija koje se bave rješavanjem kriznih situacija jest komunikacija (Tomić, Milas, 2007: 147). Ako se komunikacija kvalitetno i pravilno provodi, može pojačati kvalitetu pripreme organizacije za krizu, podržati i popraviti ugled organizacije te umanjiti štetu, unaprijediti suradnju unutar organizacije i osnažiti javnost (Jugo, 2017: 151). Upravo zato se komunikacija smatra najvažnijim oruđem kriznog tima (Luecke, 2005: 125).

Jugo (2017: 152) izdvaja dvije skupine ključnih aktivnosti koje organizacija treba provesti tijekom krize: sprječavanje da se kriza prelije i na dotad nezahvaćene dijelove organizacije ili

okolinu te maksimalno ograničavanje trajanja krize. Uz to, navodi dva prisutna komunikacijska problema: „potrebu za dostavu informacija zahvaćenoj javnosti prije, tijekom i nakon krize“ radi zaštite ciljane javnosti te koordinacijski problem, odnosno „koordinaciju aktivnosti koje podrazumijevaju odgovor na krizu između različitih agencija, skupina, organizacija i zajednica na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini“.

Brojne su preporuke u vezi s komuniciranjem tijekom krize od kojih ćemo izdvojiti devet koje je Alan J. Zaremba na temelju svojih analiza formulirao (Jugo, 2017: 160-161): kvalitetno odgovoriti; brzo i konzistentno prosljeđivati jednake poruke; vjerovati u svoje poruke i izgovarati ih uvjerljivo; dionici organizacije manje pamte krizu, a više kako je organizacija reagirala; ne zaboraviti na svoje interne dionike; ne koristiti se izjavama poput „zabrana komentara“; pripremiti se za pitanja koja će biti postavljena; predvidjeti reakcije javnosti i dionika; prema medijima se odnositi kao prema svojim saveznicima. Uz navedeno valja istaknuti četiri smjernice za obuzdavanje krize koje spominju Richard Luecke i Larry Barton (2004: 67-72):

1. djelovati brzo i odlučno
2. staviti ljude na prvo mjesto
3. biti fizički na mjestu događaja što je prije moguće
4. komunicirati otvoreno odnosno pružiti odgovor javnosti na ključna pitanja (što se dogodilo, kako se to dogodilo, koji je sljedeći korak i kako treba postupati u vezi s tim).

Također, Luecke i Barton (2004: 72-75) ističu da je u komunikaciji važno suprostaviti se glasinama i nagađanjima iznošenjem činjenica, zatim ne zaboraviti na dionike i javnost te pri mogućoj nedoumice kod donošenja odluka voditi se obukom, vrijednostima i instinktom.

Unatoč brojnim smjernicama koje dovode do uspješnog savladavanja krize, često dolazi do neuspjeha. Jugo (2017: 154) navodi četiri najčešća razloga. Prvi je inherentna manjkavost planova koja uključuje „lošu identifikaciju dionika, propuštanje njihove podjele različite populacije kao i određivanje informacijskih jedinica tako da ih ne razumiju oni kojima su namijenjene“. Zatim loša provedba plana, odnosno loša i nemarna komunikacija koja čini i kvalitetan plan neučinkovitim. Nadalje, odbacivanje odgovornosti za krizu što može prouzročiti gubitak vjerodostojnosti i upropastiti moguće neutraliziranje krize. Posljednji je stav da organizacija nema vremena baviti se krizom.

Tafra Vlahović (2011: 161) ističe da je komuniciranje za vrijeme krize neizbježno, ali da nije svaka komunikacija u krizama jednaka budući da je svaka kriza drugačija. Prema tome potreba za primjerenom komunikacijom s medijima, internim i eksternim javnostima neophodna je u vrijeme krizne situacije. Čak i ako se još uvijek ne raspolaže svim informacijama, komunikacija sa svakom od navedenih skupina mora započeti što prije (Tafra Vlahović, 2011: 165). Idealno vrijeme za početak komunikacije poznat je pod pojmom „zlatni sat“ koji označuje 60 minuta od trenutka kada je službeno objavljeno ili je poznato da je nastupila kriza (Jalušić i sur., 2019: 32).

Tri osnovne pretpostavke koje je potrebno zadovoljiti pri kriznom komuniciranju su brzina, konzistentnost i otvorenost (Jugo, 2017: 155). Brzi razvoj tehnologije znatno je povećao širenje informacija, a pritom smanjio vrijeme koje je kriznom timu potrebno za reakciju. Uz to promijenio se odnos proizvođača i potrošača vijesti tako što potrošači vijesti više nisu isključivo pasivni primatelji informacija koji samo konzumiraju medije već mogu sudjelovati i u njihovu stvaranju (Hermida, 2012: 310). Na taj način ljudi putem interneta imaju neprestanu mogućnost iznositi svoju verziju istine, bez cenzure, koja je često drugačija od one koju iznosi organizacija, pa su tako brojne (dez)informacije o kriznim događajima organizacija dostupne sve većem broju ljudi. Ta uključenost publike u stvaranju vijesti naziva se građansko novinarstvo (Hermida, 2012: 312). Uzimajući u obzir navedeno, možemo reći da internet znatno otežava upravljanje kriznim situacijama budući da je osnovna potreba publike u kriznim situacijama dobiti točne i pravodobne informacije koje će im potom dati upute kako reagirati na krizu (Jugo, 2017: 155).

Također, Jugo (2017: 156) naglašava da zbog brzine širenja informacija i njihove dostupnosti lako može doći do situacija u kojima dionici koji su zahvaćeni krizom saznaju o nastanku krize prije iz medija nego organizacije što izaziva nepovjerenje i otežava daljnju komunikaciju. Alfred Hermida (2012: 311) navodi kako je tome svakako pridonio razvoj društvenih mreža koje omogućuju korisnicima vijesti da sudjeluju u prikupljanju, analiziranju i širenju vijesti i informacija. Ta mješavina vijesti, informacija i komentara povezanih s trenutačnom stvarnošću čine ambijentalno novinarstvo odnosno novinarstvo koje postaje fragmentirano, sveprisutno i ukorijenjeno u svakodnevna medijska iskustva korisnika uz doprinose novinara i amatera (Hermida, 2012: 310-311). Što to točno znači? Razne društvene platforme poput Facebooka ili Twittera omogućuju objavljivanje informacija širokoj publici u trenutku njihova

događanja u obliku kratkih tekstova, videa ili fotografija (Hermida, 2012: 315). Tako se informacije, naglašava Hermida, dostavljaju u fragmentima u stvarnom vremenu umjesto da se kasnije tijekom dana objavljuju u obliku gotove priče. Zbog toga organizacijama je teško biti prvi koji će obavijestiti javnost o krizi posebice u trenucima izbijanja krize kada često početna izvješća o događaju dolaze najprije putem tvitova, objava te fotografija i videa (Hermida, 2012: 320).

Nadalje Jugo ističe (2017: 155) da je brzina reakcije nedvojbeno jedan od ključnih elemenata koji određuje uspješnu i kvalitetnu komunikaciju tijekom krize no da brza reakcija ne smije biti na štetu točnosti i provjerenosti podataka. Javnost ima pravo, ali i potrebu znati sve. Tomić i sur. (2007: 147) ističu da organizacije u kriznim situacijama nemaju pravo spekulirati o nekim činjenicama za koje nisu sigurne jesu li istinite ili nisu, niti umanjivati važnost ozbiljnih situacija, a kamoli skrivati problem koji očito postoji. Ako organizacija ne raspolaže svim informacijama zbog vremena koje je potrebno za prikupljanje i procesuiranje ključnih informacija, tada je bolje javnost obavijestiti da u tom trenutku organizacija ne raspolaže svim informacijama, ali da će ih obavijestiti čim informacije budu poznate, nego plasirati netočne i neprecizne informacije ili ne reći ništa (Jugo, 2017: 156). Na taj se način izbjegava „informativna praznina”, odnosno vrijeme koje teče od nastanka krize do komunikacije s medijima (Tomić, 2016: 834). Ako organizacija ne bi izišla u javnost s potrebnim informacijama, mediji bi svejedno morali izvijestiti javnost o događaju, i to bi najčešće činili na temelju glasina i poluinformativna (Jalušić i sur., 2019: 32). Uz to Jugo (2017: 156) ističe:

„Ako prve informacije o krizi u javnost dopiju upravo iz same organizacije, to će stvoriti priliku da se priča oblikuje, ali i kontrolira do određene točke. U suprotnome, ako netko drugi bude izvor informacija, a organizacija zakasni, bit će stavljena u reaktivnu poziciju u kojoj drugi upravljaju njezinom sudbinom“.

Konzistentnost, odnosno potreba da organizacija govori unisone poruke, sljedeća je sastavnica uspješne komunikacije tijekom krize. Tu nije riječ o tome da u ime organizacije samo jedna osoba prenosi potrebne informacije već da poruke svih službenih komunikatora budu usklađene. Organizacije izabiru glasnogovornika koji će ih zastupati u medijima i biti na raspolaganju novinarima za dodatna pitanja, no mediji će vjerojatno tražiti priče i mišljenja drugih. U takvim situacijama organizacija potiče zaposlenike da sve upite svejedno prosljeđuju glasnogovorniku (Luecke, 2005: 117). No, organizacije ne mogu zabraniti zaposlenicima da „neformalno komuniciraju i prenose informacije drugim javnostima“ (Jugo 2017: 158). Na taj



način svjesno ili nesvjesno postaju njezini glasnogovornici ili nositelji njezina identiteta (Skoko, 2006: 263) što ih ujedno čini izvorom informacija o krizi neovisno o tome jesu li te informacije upućene medijima ili obitelji i prijateljima. Upravo stoga je važno informiranje zaposlenika u krizi.

Posljednja sastavnica uspješne komunikacije je otvorenost što podrazumijeva dostupnost medijima i spremnost na dijeljenje informacija te iskrenost (Jugo, 2017: 158). Glasnogovornici bi uvijek trebali surađivati s medijima i pružati im informacije što je prije moguće da ne bi došlo do informacijske praznine, odnosno vremena u kojem se zbog nedostatka konkretnih činjenica praznina nastoji nadopuniti bilo kakvim informacijama pa čak i glasinama što može dovesti do iskrivljenog prikaza događaja (Novak, 2001: 161).

Među glavnim problemima koji se javljaju govoreći o otvorenosti kao uspješnoj sastavnici krizne komunikacije je ograničenost informacija povezanih s krizom. Kada smo govorili o sastavu kriznog tima spomenuli smo stručnjaka za odnose s javnošću koji je zadužen za prenošenje informacija i pravnik koji donosi odluku koliko je informacija potrebno otkriti javnosti. Naime, ponekad može doći do situacija u kojima stručnjak za odnose s javnošću želi otkriti što je moguće više informacija dok pravnik s druge strane želi podupirati ograničenu objavu. Različitost u načinu njihova djelovanja proizlazi iz činjenice da su pravnici usmjereni na obranu na sudu, a praktičari odnosa s javnošću na obranu suda javnosti (Tkalac Verčič: 2015, 319). Kako bi se odlučilo o tome koje informacije treba otkriti, a koje ne, potreban je cjelokupni krizni tim koji će prema svakoj pojedinačnoj situaciji donijeti odluku. Razlikujemo tri kategorije informacija u krizi (Jugo, 2017: 162-163) koje mogu biti prenesene javnosti:

- *Instrukcijske informacije* – prenose upute dionicima da bi se zaštitili od mogućih posljedica krize.
- *Informacije prilagodbe* – pomažu dionicima da se psihički nose s krizom i stresom koji izazivaju nesigurnost i mogu prouzročiti štetu.
- *Informacije upravljanja i popravka ugleda* – izravno su povezane s reaktivnim komunikacijskim strategijama čiji je glavni cilj smanjivanje štete za ugled organizacije.

### **1.5.1. Komunikacija s eksternim i internim javnostima**

Tomić i Sapunar (2006: 309) ističu da kada izbije kriza da je najvažnije suočiti se s posljedicama i uspostaviti kriznu komunikaciju koja mora biti s vanjskom, ali i unutarnjom javnosti odnosno sa svim upletenim javnostima u krizi. Komunikacija s dionicima treba imati dva osnovna zadatka: prvi zadatak je uspostaviti komunikaciju s medijima, a drugi je težnja da se na samom početku vrati ili zadrži povjerenje glavnih dionika (Jugo, 2017: 165). Uz to, važno je da organizacija u vrijeme krize definira uključene javnosti kako bi lakše mogla oblikovati i prenijeti poruke te tako ostvariti najbolje rezultate.

Većina autora dionike i ciljane javnosti dijeli na interne i eksterne javnosti, ali da bi komunikacija tijekom krize bila kvalitetna ona mora najprije krenuti od interne javnosti, a tek onda prema eksternoj i sve do medija (Tomić i sur., 2007: 147). Internu javnost, prema riječima Tkalac Verčić (2015: 145), čine javnosti koje su dio organizacije, poput menadžera, članova uprave, prodavača, dioničara, i dr., dok eksternu javnost čine javnosti koje nisu izravno povezane s organizacijom poput potrošača, dobavljača, članova vlade i lokalne zajednice, novinara i dr.

Organizacije koje se nađu u kriznoj situaciji nastoje zaštititi svoj ugled, umanjiti štetu i postići da se u medijima piše o njihovom uspješnom savladavanju krize. Sve radnje koje poduzimaju uglavnom su vođene tim ciljem. Zašto je onda važno da organizacije tijekom krize imaju dobru komunikaciju sa svojim zaposlenicima, odnosno internim javnostima? Kada smo govorili o konzistentnosti kao jednoj od sastavnica uspješne komunikacije u krizi spomenuli smo da se mediji često okreću zaposlenicima i od njih traže izjave, informacije i mišljenja znajući da njih nitko nije unajmio da govore u ime organizacije. Upravo zato su interne javnosti najbolji veleposlanici organizacija (Tkalac Verčić, 2015: 291) i to je razlog zbog kojeg bi organizacija trebala imati dobru komunikaciju sa svojim zaposlenicima. Nadalje, zaposlenici su ujedno i svojevrсни ambasadori organizacije (Jugo, 2017: 168) budući da su redovito u izravnoj komunikaciji s drugim eksternim javnostima.

Tkalac Verčić (2015: 285) ističe da komunikacija s internim javnostima započinje prije nego što zaposlenik postane dio organizacije, a traje čak i nakon što ode iz nje. Uz to navodi i tri ključne funkcije (2015: 291) interne komunikacije sa zaposlenicima:

1. Postizanje razumijevanja i internaliziranja kulture i vrijednosti organizacije kod svojih zaposlenika.
2. Obavješćavanje zaposlenika o događajima, novostima i razvoju unutar organizacije.
3. Slušanje svojih zaposlenike, njihovih problema i pitanja.

Broom (2010: 215) navodi da je tvrtka *Opinion Research Corporation* pratila mišljenje zaposlenika o unutaršnjoj komunikaciji u njihovim organizacijama i da su rezultati istraživanja pokazali da je manje od polovine ispitanika zadovoljno načinom na koji ih organizacija obavještava o onome što se događa. Tafra Vlahović (2011: 195) ističe da su zaposlenici najvažniji dionici u kriznom komuniciranju i da sa zaposlenicima treba komunicirati i onda kada se organizaciji čini da su zaposlenici dovoljno upućeni i sve znaju. Na taj način se sprječava neinformiranje zaposlenika koje u kriznim situacijama uzrokuje strah kod zaposlenika od mogućeg otkaza, a što posljedično utječe na njihovu produktivnost (Jugo, 2017: 168).

Tkalac Verčić (2015: 291) navodi kako zaposlenici traže iskrenost od menadžmenta i činjenice, a ne optimistične laži. Interne javnosti ne žele da ih se uzima zdravo za gotovo, one najčešće žele znati kako mogu pomoći organizaciji tijekom krize, no mnoge organizacije misle da djelatnici koji podupiru organizaciju nisu snaga na koju se može računati (Holtz, 2008: 142). Zbog toga često dolazi do nekonzistentnog prenošenja informacija svojim zaposlenicima i do pokretanja glasina koje postaju glavni izvor informacija za zaposlenike, a koje su zbog svoje nepouzdanosti opasne za organizaciju (Tkalac Verčić, 2015: 297). Suprotno glasnim, Tomić ističe da zaposlenici kao najdraži izvor informacija navode svoje rukovoditelje (2016: 795) pri čemu najviše cijene izravnu komunikaciju to jest razgovor licem u lice koji se smatra najučinkovitijim načinom prenošenja poruka (2016: 802).

Zaključili smo od kakve je važnosti upućenost interne javnosti u razvoj situacije, ali je pritom ključno naglasiti da ta upućenost treba ponajprije doći od organizacije, a ne medija, i to prije nego navedene informacije dopiju u ruke eksterne javnosti (Jugo, 2017: 168). Zadatak je organizacije, navodi Jugo, da se pobrine da ukoliko dođe do krize izvan radnog vremena utoliko nađe najbrži način da obavijesti interne javnosti o postojećem problemu. A potom, kako se kriza

razvija, kontinuirano ih obavještavati o novostima putem uobičajenih komunikacijskih kanala poput sastanaka, zatvorenih TV kanala, e-poruka, intraneta ili oglasnih ploča.

Osim na zaposlenike kriza ima negativan učinak i na eksterne javnosti, no komunikaciju s njima potrebno je strateški planirati. Posebna pozornost posvećuje se klijentima, odnosno potrošačima organizacije (Jugo, 2017: 170). Prema riječima Juge oni čine „krvotok organizacije jer donose novac bez kojeg ne bi bilo moguće preživjeti”. Stoga, kako bi klijenti ostali lojalni i u vrijeme krize, Jugo naglašava, da je potrebno da ih organizacija drži obavještenima isključivo istinitim informacijama. U suprotnome će klijenti osjetiti da im organizacija skriva određene podatke što će ih potaknuti da prijeđu konkurenciji. Tafra Vlahović (2011: 197) naglašava da poruke koje organizacija prenosi klijentima trebaju sadržavati osnovne informacije: što je problem, kako je došlo do njega i kako to utječe na poslovanje. Uz to ističe da je važno istaknuti i koje mjere organizacija poduzima kako se krizna situacija ne bi ponovila te stvoriti osjećaj sigurnosti da je situacija pod kontrolom.

Budući da se komunikacija s eksternim javnostima često odvija putem medija, a mediji uglavnom ne izvještavaju u korist organizacije, nužno je da se organizacija pobrine da odgovarajuće poruke ipak dospiju do klijenata. To mogu učiniti s pomoću različitih izravnih kanala komunikacije kao što su društvene mreže, mrežne stranice organizacije, bilteni ili čak telefonski pozivi. Upravo zbog činjenice da su mediji ujedno i kanal za plasiranje informacija koje dolaze do drugih javnost, ali i jedni od najvažnijih dionika organizacije, njihova važnost, kao i uloga, dvostruka je (Tafra Vlahović, 2011: 207).

### **1.5.2. Komunikacija s medijima**

Novak (2001: 165) ističe da krize privlače medije jer uz katastrofe, sukobe, zločine i korupcije spadaju u pet događaja koji čine „dobru novinarsku priču“. Uz to Jugo (2017: 172) navodi da tijekom krize aktivnosti kreću upravo od medija jer mediji traže informacije i potiču predstavnike organizacije da s njima komuniciraju. Stoga je glavni zadatak organizacije da osiguraju činjenice medijima da ne bi došlo do informacijske praznine, situacije u kojoj mediji nemaju točne informacije, a prisiljeni su poštovati rokove i izvijestiti javnost o nastalom događaju.

Najčešće pogreške koje organizacije rade je *a priori* klasificiranje medija kao neprijatelja smatrajući da im je glavna namjera prikazati organizaciju u lošem svjetlu. Istina je da neki mediji mogu imati nepovjerljiv stav prema organizaciji, no većina njih može biti korisna za organizaciju s obzirom na to da mogu odašiljati ključne poruke organizacije prema gotovo svim dionicima. To je važno zbog toga što organizacija neće uspjeti u savladavanju krize ako ne može prenijeti svoju poruku ciljanim javnostima (Jugo 2017: 172). Zoran Tomić i Zdeslav Milas (2007: 147) naglašavaju sljedeće:

„Upravo je odnos s medijima ključna točka jer nam oni od saveznika mogu postati najvećim neprijateljima koji će svaku informaciju iskoristiti da bi još više naglasili probleme nastale u organizaciji. Ako se to dogodi, organizacija će trpjeti još veću štetu jer će uz rješavanje svojih unutarnjih problema morati još i popravljati svoju lošu sliku stvorenu putem medija.”

Dakle, ostvarenje partnerstva s medijima je ključno kako bi se provela strategija odgovora na krizu (Tomić, 2016: 832). Dejan Verčič i sur. (2004: 29) ističu da su strateški odnosi s medijima postignuti kada „vodstvo organizacije zna zašto su mu i koliko mediji važni i što mogu očekivati od njih, a što oni od medija“. No da bi organizacije ostvarile učinkovit odnos s medijima u krizi, trebaju njegovati taj odnos puno prije izbijanja same krize za što je potrebno da se komunikacijsko osoblje uvijek odnosi prema medijima profesionalno i s poštovanjem. Moraju biti spremni odgovarati na brojne upite i imati razumijevanja za pritisak koji mediji imaju. Tako će novinari stvoriti povjerenje u njih i vjerovati da su informacije koje dolaze od organizacije vjerodostojne. Uz to naglašava Jugo (2017: 178) da informacije koje organizacija prenosi javnosti moraju biti točne jer zbog brzine širenja informacija ne postoji mogućnost povlačenja rečenog, a prvi odgovor može odrediti način na koji će mediji izvještavati o krizi poslije.

Jugo (2017: 174) navodi osnovne pogreške koje organizacije čine u komunikaciji s medijima, a to su: odbijanje komunikacije s medijima što se može protumačiti kao priznavanje krivice ili odgovornosti te neispunjavanje obećanja o dostavljanju informacija što će uzrokovati urušavanje vjerodostojnosti organizacije. Također, Luecke (2005: 162) naglašava da ignoriranje medija neće zaustaviti priču niti pomoći u savladavanju krize već će samo potaknuti novinare da prikažu situaciju onakvom kakvu je oni vide. Stoga za ostvarivanje uspješne komunikacije s medijima tijekom krize potrebno je da se komunikatori pridržavaju načela tzv. modela 5C (Tomić, 2017: 327):

1. Briga (engl. *concern*) – iskazati iskrenu zabrinutost zbog nastalog problema, posljedica i ljudi koji su u tom trenutku pogođeni ili će to biti u budućnosti.

2. Jasnoća (engl. *clarity*) – prenositi jasne poruke jer će se riječi koje se izgovore na početku ponavljati tijekom cijele krize.
3. Kontrola (engl. *control*) – preuzeti kontrolu nad porukama, situacijom, okolinom i prostorom
4. Pouzdanost (engl. *confidence*) – prenositi poruke s pouzdanošću, a ne skeptičnošću ili arogancijom.
5. Kompetencija (engl. *competence*) – pokazati stručnost i sposobnost u nošenju s krizom i rješavanju problema.

S obzirom na sve navedeno sasvim je jasno da komunikacija s medijima mora biti proaktivna što Maša Bulajić objašnjava navodeći da organizacije umjesto pasivnog čekanja razvoja situacije trebaju preuzeti inicijativu i komunicirati u svoju korist (2010: 88). Nekoliko puta smo već spomenuli što se događa kada organizacija ne osigura medijima točne, brze i konkretne informacije, ukratko rečeno dolazi do pogrešnog interpretiranja događaja. Prema tome takvo ponašanje samo će im dodatno otežati situaciju koja je ionako već dovoljno teška.

Za razliku od proaktivne komunikacije reaktivna komunikacija s medijima smatra se izrazito nepoželjnom te se predlaže da se što više izbjegava (Jugo, 2017: 177). No postoje situacije u kojima organizacija nije spremna pružiti kvalitetan odgovor javnosti o tome „što se dogodilo, što se poduzima i što će se poduzeti“ (Bulajić, 2010: 88). U takvim situacijama organizacija treba obratiti pozornost na način na koji će to priopćiti medijima. Odgovori poput „nemamo komentara“ ne dolaze u obzir jer, osim što izazivaju nepovjerenje, otvaraju prostor medijima za preuzimanje komunikacijske inicijative što im omogućuje diktiranje obujma i intenziteta krize. Jugo (2017: 177) ističe da je pametnije „odgoditi komunikaciju i zamoliti predstavnike medija za razumijevanje te obećati da će im se netko obratiti kada se prikupi dovoljno provjerenih informacija“. Prema tome bolje je reći “ne raspoložemo svim informacija u ovom trenutku, ovo je ono što znamo, ali javit ćemo vam se čim budemo imali više informacija” ili “ne znamo što se događa, ali doznat ćemo i povratno se javiti” (Jugo, 2017: 177). Ako se organizacije ipak odluče za reaktivnu komunikaciju, na raspolaganju imaju sedam skupina reaktivnih strategija (Jugo, 2012: 186-200).

Tablica 4. *Reaktivne strategije komuniciranja* (Izvor: Jugo, 2012: 186-220)

Preventivne aktivnosti	Plasiranje u javnosti opravdanja za određene optužbe prije nego ih je druga strana izrekla ili mediji objavili.
Napadački odgovor	Organizacija dočekuje napade druge strane iz značajno snažnije pozicije.
Obrambeni odgovor	Poduzimanje manje agresivnog odgovora organizacije ili pojedinca na vanjske kritike ili optužbe.
Zavaravajući odgovor	Skretanje pozornosti s povezanosti organizacije s određenim problemom.
Javno sažaljenje	Izražavanje empatije i razumijevanja za nesreće koje su doživjele ciljne javnosti.
Korektivno ponašanje	Umanjivanje štete koju je organizacija svojim djelovanjem nanijela ciljanim javnostima.
Promišljena neaktivnost	Namjerno nedavanje značajnih komentara organizacije koja trpi kritike ili napade zbog nekog svog postupka.

### 1.5.3. Neverbalna komunikacija

Govoreći o kriznom komuniciranju spomenuli smo kako je komunikacija osnovna i zajednička polazna točka svih teorija koje se bave rješavanjem kriznih situacija. Do sada smo, naglašavajući iznimno važnu ulogu komunikacije u upravljanju krizom, govorili samo o verbalnom aspektu komunikacije, ali Tomić (2016: 669) naglašava kako ljudsko komuniciranje nije samo funkcija riječi. U komunikaciji se ljudi, osim riječima, koriste i pokretima, tonom glasa, izrazima lica, očima, odjećom i dr., a tu vrstu komunikacije koja nije izražena riječima nego drugim sredstvima nazivamo neverbalnom komunikacijom (Rijavec, Miljković, 2002: 2).

Kada govorimo o neverbalnoj komunikaciji odnosno govoru tijela razlikujemo nekoliko područja istraživanja: kinezika koja istražuje pokrete ruku, kimanje glavom te promjene u izrazu lica i pogleda; proksemika koja se bavi istraživanjem osobnog područja i prostora; haptika koja proučava istraživanje dodira te parajezik koji se odnosi na neverbalne nadopune razgovora odnosno istražuje kako se u jeziku koristi glasom (Boyes, 2009: 12). Za potrebe ovoga rada поближе ćemo objasniti one neverbalne kretnje koje će biti promatrane u istraživačkom dijelu rada.

Općenito govoreći nečiji stav tijela može biti otvoren ili zatvoren. Zatvorenim stavom najčešće se koriste osobe koje se zbog nekog razloga ne osjećaju ugodno u nečijem društvu (Rijavec i sur., 2002: 22). To se može prepoznati po tome što osoba rukama ili nogama nastoji stvoriti barijeru odnosno neku zapreku između sebe i onoga što joj se ne sviđa (Pease, Pease., 2008: 93). Primjerice, Allan i Barbara Pease naovode da su prekrížene ruke na prsima univerzalna kretnja koja ima defenzivno ili negativno značenje (2008: 93), dok su prekrížene noge uglavnom znak zatvorenosti, pokoravanja ili obrambenog stava (2008: 209). Nadalje, ističu (2008: 45-46) kako je položaj dlana tijekom govora jedan od najmanje primijećenih, ali najmoćnijih tjelesnih signala pri čemu navode tri osnovne zapovjedne kretnje dlana:

- položaj dlana prema gore – pokorna i neprijeteća gesta koja ukazuje na iskrenost i otvorenost
- položaj dlana prema dolje – autoritarna gesta koja ostavlja dojam dominacije i može uzorkovati neprijateljsko raspoloženje
- položaj zatvorenog dlana s ispruženim kažiprstom – autoritarna gesta koja ostavlja agresivan i napadački dojam (Rijavec i sur., 2002: 26).

Jedna od često upotrebljivanih kretnja kod političara je položaj ruku postavljenih u šiljak. Riječ je o položaju koji se često koristi u odnosima nadređenih i podređenih pri čemu se nadređene osobe služe tom kretnjom kod davanja uputa ili savjeta podređenima (Pease i sur., 2008: 131). Položaj šiljka karakterističan je za samouvjerene ili superiorne ličnosti (Pease, 1991: 52), no treba ga izbjegavati u situacijama u kojima osoba želi postići dojam uvjerljivosti ili steći tuđe povjerenje, jer se može protumačiti kao znak samodopadnosti ili arogancije (Pease i sur., 2008: 132). Također, još jedna kretnja koja ostavlja dojam nadmoći i samopouzdanja, a često se koristi kod državnih vođa je držanje dlanom jedne ruke drugu na leđima. Tim položajem osoba ranjive dijelove tijela poput srca, međunožja, trbuha i vrata nesvjesno izalaže pokazujući time svoju neustrašivost (Pease i sur., 2008: 134).

Pease i sur. (2008: 21) navode kako političari diljem svijeta imaju osobne savjetnike za govor tijela koji im pomažu ostaviti dojam iskrenosti, brižnosti i poštenja, osobito u onim situacijama u kojima to nisu. No budući da neverbalnu komunikaciju nije moguće u potpunosti kontrolirati, određene kretnje tijela ih ipak odaju. U tom kontekstu razlikujemo osam najčešćih gesta laganja:



prekrivanje usta, dodirivanje nosa, svrbež nosa, trljanje oka, hvatanje uha, češkanje vrata, povlačenje otvratnika te držanje prsti u ustima (Pease i sur., 2008: 146-151). Također uz geste laganja osobe se mogu u svom nastupu služiti i tajnim signalima. Riječ je o korištenju određenih predmeta ili stvari kojima nesvjesno upućujemo svoje osjećaje ili namjere (Pease i sur., 2008: 268). Primjerice, ako je osoba na nekom sastanku na kojem treba donijeti odluku, a još uvijek nije sigurna što odlučiti, odugovlačenje ili čak odgađanje donošenja odluke postići će stavljanjem krila naočala u usta, dok će virenjem preko okvira naočala zaplašiti ljude (Pease i sur., 2008: 263-265).

Osim kretnja tijela mnogo toga može se saznati na temelju vokalnih znakova koje prate izgovorene riječi. Često puta smo čuli da netko prilikom svađe kaže da nije stvar u tome *što* je netko rekao nego *kako* je to rekao. Upravo to nam pokazuje da brzina kojom osoba govori, visina tona, naglasak, boja glasa i dr. mijenjaju značenje koje riječi imaju same po sebi (Rijavec i sur., 2002: 43). Na primjer, ako glasnogovornik tijekom krize daje izjavu o trenutačnom stanju na žarištu te sporim govorom i niskim tonom govori kako je sve pod kontrolom malo tko će mu vjerovati budući da takav ton ostavlja osjećaj depresivnosti (Rijavec i sur., 2002: 44). Nadalje, osim značenja same riječi koju osoba izgovara glas osobe može otkriti socijalnu klasu osobe, njezino obrazovanje, podrijetlo pa čak zdravlje i blagostanje (Tomić, 2016: 674).

Uz sve navedeno potrebno je istaknuti i važnu ulogu odijevanja. Majda Rijavec i Dubravka Miljković (2002: 50-51) naglašavaju kako svojom odjećom možemo poručiti kakvo je naše financijsko stanje, razina obrazovanja, socijalni status, uspjeh u životu kao i kakve smočnosti te koliko smo profinjeni i koliko nam se može vjerovati. Tomić (2016: 675) ističe kako John Molly u svojoj knjizi „Odijevanjem do uspjeha“ navodi da „način na koji se odijevamo ostavlja izniman trag na ljude koje susrećemo profesionalno ili u svakodnevnom životu“ te da „naše odijevanje utječe na njihovo ponašanje prema nama“. Prema tome način na koji se odijevamo dio je našeg imidža (Tomić, 2016: 676). Zbog toga je važno da je odjeća u skladu s ulogom onoga tko je nosi i popratnim okolnostima jer je jedino tako komuniciranje odjećom najučinkovitije (Knapp, Hall, 2010: 207). Primjerice, za menadžere, političare i druge javne osobe preporučuje se nošenje odijela, najčešće to bude tamoplavo odijelo, s bijelom ili svjetloplavom košuljom (Tomić, 2016: 676). Stoga možemo zaključiti da ipak odijelo čini čovjeka.

### 1.5.3.1. Odnos verbalne i neverbalne komunikacije

Istraživanje iz 20. stoljeća koje je proveo psiholog Albert Mehrabian pokazalo je da 7 % značenja naše poruke dolazi iz onog izgovorenog – riječi, 38 % komunikacije čini glasovni dio – ton, visina i brzina glasa, a čak 55 % poruke prenosi se neizgovorenim komunikacijom – gestama i izrazima lica (Burić Moskaljov, 2014: 14). Također, u skladu s prethodnim, Senka Borovac Zekan i Katarina Gabrić (2021: 144) navode kako su istraživanja pokazala da će slušatelji u slučajevima u kojima se verbalna i neverbalna komunikacija ne “poklapaju”, jer ne prenose istu poruku, više vjerovati neverbalnoj komunikaciji. To je zbog toga što neverbalna komunikacija predstavlja nesvjesni dio izražavanja, a budući da ju je nemoguće stalno kontrolirati (Rijavec i sur., 4) „često otkriva i ono što govornik nije spreman otkriti“ (Borovac Zekan i sur., 2021: 146). Rijavec i sur. (2002: 3) to objašnjavaju navodeći kako možemo nekom slagati riječima jer svjesno odabiremo što ćemo reći, ali da će nas naše nesvjesne kretnje ili izrazi lica vjerojatno u tome odati.

Primjerice, glasnogovornik neke organizacije u trenutku izbijanja krize može govoriti kako organizacija drži stvari pod kontrolom, no ako pritom rukom prekriva usta njegova neverbalna komunikacija može upućivati upravo na suprotno. Prekrivanje usta rukom jedna je od najčešćih gesta laganja gdje ruka prekriva usta jer joj „mozak podsvjesno nalaže da pokuša spriječiti izgovaranje laži“ (Pease, Pease, 2008: 146). Prema tome, čak i onda kada se glasnogovornici neke organizacije pridržavaju preporuka za verbalnu komunikaciju u krizi njihova komunikacija neće biti uspješna ako je ne prati učinkovita neverbalna komunikacija (Borovac Zekan i sur., 2021: 144).

No važno je istaknuti da se neverbalni signali mogu pogrešno protumačiti. Primjerice, ako glasnogovornik prilikom konferencije za medije, koja se zbog posebnih razloga održava vani na hladnoći, stoji čvrsto prekrivenih ruku to ne mora znači da osoba zauzima obrambeni stav već da joj je jednostavno hladno. Kako bi se izbjeglo pogrešno tumačenje potrebno je uvijek promatrati skupine kretnji, a ne tumačiti samo pojedinačnu kretnju pri čemu se sve kretnje trebaju promatrati u kontekstu u kojem se pojavljuju (Pease i sur., 2008: 31-34).

## 2. TEHNIKE ODNOSA S JAVNOŠĆU PRI UPRAVLJANJU KRIZOM

Suradnja medija i organizacija je svakodnevna, a samim time i neizbježna. Za postizanje uspješne i učinkovite komunikacije potrebno je odabrati odgovarajuće tehnike. Riječ je o komunikacijskim alatima čiji je cilj dopiranje ključne poruke do primarne i sekundarne javnosti (Tomić, 2008: 471). Razlikujemo pet skupina tehnika: pisane tehnike, govorne tehnike, vizualne tehnike, event tehnike i nove tehnologije. Svaka tehnika ima svoje prednosti i nedostatke stoga je za najbolji uspjeh potrebno odabrati slijed tehnika koje se nadopunjuju i koje, uzete kao cjelina, stvaraju učinkovitu komunikaciju prema ciljanoj skupini (Šutalo, 2017: 54). Za potrebe diplomskog rada pobliže ćemo objasniti one tehnike koje se mogu koristiti tijekom krize.

### 2.1. Pisane tehnike

U pisane tehnike pripadaju medijska lista, najava za medije, priopćenja za medije, pozadinske informacije (*backgrounder*), isječci relevantnih medijskih objava (*press clipping*), novinarske mape, bilteni, korporativni časopisi, komentari i kolumne, reportaže, advertoriali, godišnja izvješća, korporativna oglašavanja, različiti priručnici, brošure, rječnici te različita pisma (Jugo, 2017: 239).

Medijska lista ili adrema temeljni je alat u odnosima s javnošću. Riječ je o detaljnom popisu medija i novinara, važnih za djelovanje organizacije, koji omogućuju brz i ciljan prijenos željenih informacija (Verčić i sur., 2004: 84). Da bi medijska lista bila kvalitetna i zaista olakšala komunikaciju s medijima medijska lista treba sadržavati podatke poput imena medijske kuće, imena i prezimena novinara, e-pošte, adresu na poslu, izravan broj telefona na poslu, broj mobitela, broj centrale medijske kuće, a ako je moguće, i kućni broj telefona (Tomić, 2016: 1137). U medijskoj listi se često navode i druge informacije koje mogu dodatno olakšati komunikaciju s medijima poput područja kojim se novinar bavi, profila na društvenim mrežama i dr. Navedeni podaci osigurati će jednostavniji i brži izbor medija kojima je potrebno poslati određenu vijest. Odnosno, koristeći se medijskom listom potrebno je pridržavati se načela selektivnosti koje naglašava da je potrebno medije i novinare birati prema tome koliko je određena informacija relevantna za njih (Verčić i sur., 2004: 86). S obzirom na navedeno Verčić i sur. ističu da medijsku

listu možemo urediti na dva načina: tematski odnosno prema djelatnostima organizacije koje zanimaju različite medije ili na način da se izbor medija sastavlja za svaku priliku posebno. Uz to važno je istaknuti da jednom sastavljena medijska lista nije završen posao, medijsku listu je važno kontinuirano ažurirati da se primjerice, organizacije ne bi našle u situaciji da vijest pošalju novinaru koji više ne radi za određenu medijsku kuću.

Nadalje, najava za medije pisani je dokument kojim se koristi kako bi se najavio neki događaj da bi novinari i urednici mogli procijeniti hoće li taj događaj medijski popratiti ili ne (Cameron, Wilcox, Reber, Shin, 2007: 298). Iako se u literaturama navodi da najavu treba poslati tri do pet dana prije događaja, u praksi se ona šalje dva do tri dana prije, a ponekad čak i dan prije ili na sam dan ako je riječ o nekoj hitnoj konferenciji, što često bude slučaj u kriznim situacijama (Tomić, 2016: 1138). Nakon slanja najave poželjno je kontaktirati s novinarima da bismo provjerili hoće li doći popratiti medijski događaj ili ne. Najava treba sadržavati ključne i relevantne podatke do kojih se najlakše dolazi odgovarajući na pet novinarskih pitanja poznatih pod nazivom 5W: tko je subjekt, što radi, gdje se radnja događa, kada i zašto (Tomić, 2016: 1138).

Jedan od najvažnijih, ali često pogrešno korištenih alata je priopćenje za medije (Tkalac Verčić, 2015: 229). Svrha priopćenja prema Tomiću (2016: 1138) je objava informacija o nekom događaju ili činjenici u obliku spremnom za objavljivanje. Riječ je o kratkom i sažetom tekstu koji mora imati potencijal vijesti da bi bio objavljen. Jednako kao i najava za medije priopćenje treba dati odgovor na 5W pitanja. Božidar Skoko (2006: 217) naglašava da odgovori na ta pitanja moraju biti sažeti već u prvom odlomku priopćenja - *leadu*. To je zato što novinari često nemaju vremena čitati cijelo priopćenje već pročitaju prvih tri ili četiri redaka te ako u tih nekoliko redaka novinar ili urednik nije uočio bit priopćenja ono neće biti objavljeno (Cameron i sur., 2007: 296). Uz to, Tkalac Verčić (2015: 229) ističe da priopćenje „mora biti objektivna, iskrena i nepristrana vijest“, a ne tekst koji je promotivne naravi kao što to često bude slučaj. Nakon *leada* slijede odlomci koji proširuju bit vijesti te iznose dodatne pojedinosti silaznim redoslijedom po važnosti (Cameron i sur., 2007: 296). Takav oblik pisanja naziva se obrnuta piramida.

## 2.2. Govorne tehnike

Govorne tehnike uključuju izjave za medije, intervju, konferencije za novinare, brifing, sastanke, telefonske razgovore, neslužbene sastanke/susrete, govore, putovanja, ručkove/večere, posebne događaje (Šutalo, 2017: 55).

Razgovori licem u licem smatraju se najdjelotvornijim oblikom komunikacije zato što pružaju trenutačnu povratnu informaciju (Tomić, 2016: 1165). U pisanoj komunikaciji sudionik može odbiti pružiti trenutačnu povratnu informaciju dok u interpersonalnoj komunikaciji osoba može odbiti pružiti verbalni odgovor, ali se povratna informacija može iščitati iz komunikatorova izraza lica, položaja tijela ili nekog drugog oblika neverbalne komunikacije (Labaš, Skoko, 2018: 590). Uz to, razgovorima licem u lice nesporazumi su svedeni na minimum te se povjerenje lakše gradi. Upravo zato se razgovor licem u lice smatra jednom od najvažnijih vještina menadžera i profesionalaca u odnosima s javnošću.

Izjava za medije jedan je od uobičajenih usmenih načina komuniciranja s medijima. Novinari je preferiraju više od priopćenja zato što je živa riječ koja je popraćena slikom ili drugim sadržajem čime dobiva dodatnu vrijednost čineći vijest zanimljivijom i autentičnijom (Tomić, 2016: 1166). S druge strane, Tomić ističe da praktičari odnosa s javnošću vole izjavu za medije zato što im osigurava zajamčenu medijsku pokrivenosti za razliku od priopćenja. Prema tome, izjava za medije pruža obostranu korist i novinarima i praktičarima odnosa s javnošću. U kriznim situacijama izjavu za medije organizacije koriste kako bi objasnile glavne informacije o događaju, ali i izrazile svoje žaljenje (Novak, 2001: 166). Uz to Novak ističe da je izjavu za medije potrebno „brzo i često obnavljati i to čim stignu nove informacije“.

Također, jedan od čestih oblika komunikacije s medijima je intervju koji se temelji na komunikaciji između novinara i pružatelja informacija, a sastoji se od pitanja i odgovora. Tkalac Verčić (2015: 378) ističe da novinari tijekom intervjua žele dobiti samo dobru priču dok pružatelji informacija žele prenijeti ključnu poruku u ime organizacije. Kako bi to uspjeli Tkalac Verčić navodi da pružatelji informacija prije intervjua trebaju pripremiti nekoliko ključnih poruka koje će tijekom intervjua više puta ponavljati i isticati da bi ih novinar prenio. Uz to važno je da se na

novinarska pitanja odgovara kratko, jezgrovito, precizno, ali prije svega iskreno (Tkalac Verčić, 2015: 379). Prema tome ako pružatelj informacija ne zna odgovor na pitanje treba to priznati te uputiti novinara na ljude u organizaciji koji znaju više o određenom problemu (Tkalac Verčić, 2015: 379).

Tomić (2016: 1167) navodi tri vrste intervjuja. Intervju gledišta i ideja koji se usredotočuje na uvjerenje nekog pojedinca o političkim, gospodarskim, kulturnim ili drugim pitanjima. Zatim informativni intervju čija je osnovna svrha prikupiti informacije o činjenicama te intervju s istaknutom osobom koji je usmjeren na sugovornika, njegov život, rad i iskustva. Bez obzira na vrstu intervjuja praktičari odnosa s javnošću trebaju pripremiti osobu koja će biti intervjuirana (Cameron i sur., 2007: 330), budući da je intervju na neki način javni nastup i samim time utječe na kredibilitet ispitanika. Nekoliko je trikova koji će omogućiti osobi koju se intervjuiira da zadrži kontrolu nad razgovorom te očuva i osnaži svoj kredibilitet, ali i kredibilitet organizacije koju zastupa (Tomić, 2016: 1167-1169):

- *Bridge* ili most upotrebljava se u kriznim situacijama u kojima sugovornik nastoji preuzeti kontrolu nad razgovorom tako da preoblikuje postavljeno pitanje ili temu da bi točke o kojima želi govoriti došle u prvi plan.
- *Dead Air* odnosi se na zatišje u razgovoru između novinara i sugovornika do kojeg dolazi prije nego što novinar postavi sljedeće pitanje.
- *Flagging* omogućuje naglašavanje važnosti pojedinih dijelova poruke, a upotrebljava se često pri zaključivanju intervjuja gdje se izrazima nastoji sumirati najbitnije.
- *Hooking* navodi novinara na željenu temu govornika frazama koje provociraju dijalog odnosno izjavama koje potiču novinara da postavi pitanje koje govornik želi.
- Nulti govor podrazumijeva one izjave koje zapravo ne prenose nikakvu poruku zbog izbjegavanja neugodnih pitanja.

Konferencija za novinare jedna je od najčešćih tehnika odnosa s javnošću, ali ujedno i najzahtjevniji oblik odnosa s medijima zato što zahtijeva mnogo pripreme. Ona je pravi oblik dvosmjerne komunikacije (Cameron i sur., 2007: 332) – govornicima omogućuje brzo širenje informacija i stavova direktno javnosti, a novinarima mogućnost postavljanja pitanja. Uz to

konferencija omogućuje organizaciji ispravljanje netočnih informacija i objavljivanje svoje strane priče svim medijima istodobno (Novak, 2001: 167).

Tkalac Verčić (2015: 232) navodi da se konferencije za novinare sazivaju u tri slučaja: kada organizacija ima važnu vijest koja zbog svoje vrijednosti ne može čekati objavu za medije, zatim kada je praktičnije sastati se s novinarima kao skupinom, a ne pojedinačno te kada će novinarima biti drago što su došli jer je vijest zaista toga vrijedna. S druge strane, Skoko (2006: 223) ističe, ako vijest koju treba priopćiti javnosti nije od velike važnosti, bolje ju je plasirati u javnost putem priopćenja ili izjave za medije kako se novinari ne bi razočarali u informativnu vrijednost konferencije, a posljedično tome ne odazvali pozivu drugi put. Skoko također navodi da se gotovo uvijek do posljednjeg trenutka ne zna koliko će se novinara pojaviti, kakva pitanja će postavljati te što će u medijima nakon konferencije objaviti. Upravo zbog toga su konferencije dobar primjer nekontroliranih medija stoga prilikom sazivanja konferencije treba biti oprezan (Tkalac Verčić, 2015: 233). Pri odabiru početka konferencije potrebno je prilagoditi se rasporedu novinara zbog brojnih obaveza i rokova koje novinari trebaju poštovati. Prema tome, poziv za konferenciju treba se uputiti dan dva prije, konferencije se ne bi trebale sazivati nakon 14 sati pri čemu se idealnim smatra vrijeme između 10 i 12 sati (Tomić, 2016: 1169-1170).

Za uspješnije provođenje konferencije Skoko (2006: 228) navodi nekoliko stvari koje je potrebno izbjegavati: svađati se, nagađati, izmišljati, iznositi osobno mišljenje, govoriti o onome što ne želite vidjeti u novinama, govoriti neslužbeno, izgovarati stručne termine, odgovarati na hipotetska pitanja i dr. Također, nakon konferencije za novinare poželjno je ponuditi novinarima dodatne informacije i izjave, zatim analizirati konferenciju, poslati pisane materijale novinarima koji nisu mogli doći i staviti na web-stranicu prijepis konferencije (Tomić, 2016: 1170).

### **2.3. Vizualne tehnike**

Vizualne tehnike su audioizjave i videoizjave te priopćenja, fotografije, izložbe, sajmovi (Šutalo, 2017: 55).

Videoizjavom/priopćenjem za medije koristi se da bi se plasirala određena informacija koja nije bila izravno televizijski popraćena. Ta tehnika se u početku upotrebljavala ograničeno, no s vremenom je korištenje videopriopćenjem postalo sve češće, ali i bitnije za rad praktičara odnosa s javnošću zbog brojnih benefita koje video pruža (Tomić, 2016: 1183). Za razliku od običnog priopćenja ili izjave tu su ključne informacije, koje se žele plasirati u javnost, popraćene slikom čime se povećava vjerodostojnost i kredibilitet onoga što se govori. Također, videoizjave/priopćenja omogućuju organizacijama povećanje prepoznatljivosti njihova imena, proizvoda i usluge u svega 90 sekundi (Cameron i sur., 2007: 313) te postavljanje autoriteta nad određenom temom ili problemom i detaljnije objašnjavanje svojih stajališta o kontroverznim pitanjima (Tomić, 2016: 1183-1184). Zbog svega navedenog videopriopćenja/izjave važan su alat za komunikaciju u krizi.

Tomić (2016: 1184) navodeći poznatu krilaticu da jedna slika vrijedi tisuću riječi ističe važnost fotografije u odnosima s javnošću. Također, naglašava da bi prema tome svaki tekst u tiskanim medijima uvijek trebao biti popraćen fotografijama. Istraživanje provedeno na Sveučilištu u Missouriju pokazuje da su članci popraćeni fotografijom percipirani značajno važnijim od onih bez (Cameron i sur., 2007: 297), no fotografije se ne koriste ako ih urednici medija ne procijene privlačnima ili zanimljivima za svoje čitatelje (Tkalac Verčić, 2015: 283). Nije nužno da je autor fotografija profesionalac, ali je važno da praktičar odnosa s javnošću „nadgleda proces i odabire one fotografije koje najbolje odgovaraju poruci“ (Tkalac Verčić, 2015: 383) stoga je osnovno poznavanje fotografskih tehnika ključno za praktičare (Tomić, 2016: 1185).

## **2.4. Event tehnike**

*Event* tehnike odnose se na sponzorstva, medijska putovanja, zabave za novinare, radne objede, posebne događaje, posjete organizaciji, izložbe te sajmove (Tomić, 2016: 1191 – 1196).

Kreiranje događaja najkompleksnija je tehnika odnosa s javnošću budući da uključuje planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja, no zbog dvosmjerne komunikacije koju pruža najbolji je način komuniciranja s različitim javnostima (Tomić, 2016: 1191). Većina *event* tehnika usmjerena je na zabavu, druženja i promociju stoga se tijekom kriznih



situacija i ne koriste toliko, no nakon rješavanja krize i vraćanja organizacije u normalno poslovanje mogu poslužiti kao izvrsne tehnike za ponovnu promociju i poboljšanje ugleda.

Jedna od event tehnika koja se može koristiti u kriznim situacijama je posjet organizaciji. Tomić ističe da kao i preostale event tehnike i ova zahtijeva određeni stupanj planiranja i organiziranja, ovisno o prirodi posjeta i statusu posjetitelja (2016: 1195). Koji učinak posjet organizaciji ima u krizi? Već smo spomenuli da krize mogu značajno utjecati na ugled organizacije, bilo pozitivno ili negativno, te da u kriznim situacijama organizacija ulaže posebne napore kako bi zaštitila svoj ugled i vratila pozitivnu sliku o svom djelovanju. Posjet organizaciji može doprinijeti upravo u tom pogledu odnosno “može učiniti mnogo za reputaciju i imidž organizacije na koju se odnosi smještajući je čvrsto u očima javosti i dajući joj vrlo visok profil” (Tomić, 2016: 1195).

Nadalje, ističe da posebnu pozornost pri organizaciji treba obratiti ako je netko od posjetitelja važna osoba poput nekog političara ili državnog službenika. U tim situacijama nužno je osigurati potrebne mjere sigurnosti i pomno isplanirati raspored toga dana kako ne bi došlo do neželjenih situacija (Tomić, 2016: 196).

Također, osim navedenog, organizacija može kreirati i jedno od posebnih događaja kao posjet tvornici i pogonu čiji je cilj pokazati objekte gdje organizacija radi i, u obilasku pogona, kako posao obavlja (Wilcox, Cameron, Reber, 2015: 457). Najčešće obilasci budu organizirani tijekom dnevnog rasporeda dok je pogon još uvijek u postrojenju (Wilcox i sur., 2015: 457) čime se postiže realan uvid u rad organizacije. Takvom vrstom posjeta mogu se poslužiti, primjerice, organizacije u prehrambenoj industriji kako bi pokazujući redovan način poslovanja stekli povoljno mišljenje javnosti i upozorili da je problem koji je nastao prilikom proizvodnog procesa i uzrokovao krizu rezultat nesretnog slučaja.

## **2.5. Nove tehnologije**

Posljednja skupina tehnika odnosa s javnošću su nove tehnologije koje obuhvaćaju internet i elektroničku poštu, videokonferencije, telekonferencije, web-konferencije, teletekst, videotekst, DVD, CD ROM, memorijski štapić (Šutalo, 2017: 55) te IP konferencije koje putem IP (*Internet protocol*) tehnologije „omogućuju poveznost s bilo kojom točkom spojenom na Internet širom

svijeta“ i ATM konferencije koje putem ATM (*asynchronous transfer mode*) tehnologije pružaju visokokvalitetan video i audio prijenos računalnom mrežom (Tomić 2016: 1216).

Brzi razvoj tehnologije znatno utječe na svakodnevnu komunikaciju pa tako i prijenos informacija. Zbog spomenutog napretka praktičari odnosa s javnošću suočeni su s mnogim mogućnostima, ali i opasnostima (Tafra Vlahović, 2007: 170). Objasnjavajući navedeno, Tafra Vlahović ističe da je istraživanje znatno olakšano i više isplativo, ali da je istodobno komunikacijska tehnologija pokrenula snage koje su u stanju djelovati protiv organizacije dosad nezamislivom brzinom i dosegom. No, sve u svemu, nove tehnologije omogućile su praktičarima odnosa s javnošću nove načine razmjene ključnih poruka ciljanim javnostima.

Intranet je jedan od alata komunikacije kojim se koristi u komunikaciji s djelatnicima te pomaže u izgradnji i jačanju kulture organizacije (Tomić, 2016: 1206). Njegova prednost nad internetom je u tome što je intranet ograničen na unutarnjost organizacije, odnosno intranet dopušta organizaciji da komunicira samo sa svojim zaposlenicima (Tkalac Verčić, 2016: 295), što je posebice važno u kriznim situacijama, za razliku od interneta kome može pristupiti svatko. Također intranet omogućuje pohranu neograničene količine informacija na jednom mjestu čime poboljšava pristup informacijama, ali i brzinu isporuke (Tomić, 2016: 1206). Iako intranet ne može nadomjestiti komunikaciju licem u lice, omogućuje brz i jednostavan pristup informacijama kao i njihovo dijeljenje (Tkalac Verčić, 2015: 295) čime se popunjava informacijska praznina unutar organizacije koja može nastati u kriznim situacijama i tako izazvati glasine koje će poslije biti teško zaustaviti.

*Online* soba za medije ili *press* soba dio je mrežne stranice organizacije ili tvrtke koja se kreira posebno za medije, a sadržava veliku količinu informacija u različitim formatima: audio, video, fotografije, priopćenja, najave, osnovne informacije o organizaciji i dr. (Tomić, 2016: 1207). Prednost *online* sobe je ušteda vremena novinarima pri pronalasku aktualnih informacija o aktivnostima organizacije budući da „novinari mogu u svega nekoliko klikova pristupiti svemu, od profila izvršnih direktora organizacije do najnovijih vijesti“ (Wilcox i sur., 2015: 409). No, budući da *online* soba nije izvor informacija samo novinarima već svakom posjetitelju, potrebno ju je kontinuirano osvježavati novim informacijama osobito u vrijeme krize kada će zainteresirani

posjetitelji u potrazi za svježim informacijama o trenutnom stanju krize najprije posjetiti *online* sobu za medije (Tomić, 2016: 1207). Stoga bi se ažuriranja na mrežnoj stranici u krizi trebala objavljivati praktički svakih sat vremena (Wilcox i sur., 2015: 410).

### **3. ISTRAŽIVANJE**

#### **3.1. Metodologija, predmet i cilj istraživanja**

Pojava bolesti COVID-19 utjecala je na svakodnevnicu cijeloga svijeta promijenivši naše živote u potpunosti. S promjenom su došli brojni strahovi, ali i izazovi s kojima se svijet do sada nije susretao. Pred Stožerom civilne zaštite Republike Hrvatske našla se iznimno važna uloga: komuniciranje svih važnih informacija o novonastaloj situaciji te vođenje krize i donošenje ključnih odluka u svrhu zaštite sigurnosti svakog pojedinca. Krizna komunikacija koju je Stožer civilne zaštite RH uspostavio prema svim javnostima tijekom pandemije koronavirusa glavni je predmet istraživanja ovog diplomskog rada. Analiza krizne komunikacije Stožera temeljit će se na prikupljenim podacima dobivenih analizom konferencije, jedne od tehnika odnosa s javnošću koja može biti korištena u kriznim situacijama.

Ana Tkalac Verčić, Dubravka Sinčić Ćorić i Nina Vokić (2010: 46) ističu da se ciljevima istraživanja obavještava čitatelja o onom što se istraživanjem planiralo postići. S obzirom na navedeno, razlikujemo glavne i specifične ciljeve. Glavni cilj proizlazi iz predmeta istraživanja i označava ono što istraživanjem želimo doznati, dok specifičnim ciljevima nastojimo definirati gledišta s kojih se istraživana pojava namjerava promatrati (Lanza Posavec, 2021: 41). U skladu s navedenim, glavni cilj ovoga rada je analizirati kriznu komunikaciju Stožera civilne zaštite RH tijekom prvih mjesec dana od izbijanja koronakrize i u studenom tijekom drugog vala pandemije pri čemu se nastoje utvrditi sljedeći specifični ciljevi:

- Utvrditi je li komunikacija Stožera bila u skladu s preporučenim pravilima za komunikaciju u krizi.
- Utvrditi je li došlo do napredovanja ili nazadovanja u komunikaciji Stožera.

#### **3.2. Hipoteze istraživanja**

Nakon definiranja predmeta istraživanja potrebno je oblikovati hipoteze koje čine osnovu istraživanja. Riječ je o specifičnim tvrdnjama odnosno pretpostavkama koje, prikupljajući informacije istraživanjem, treba odbaciti ili potvrditi (Verčić i sur., 2010: 62). Premda istraživanja ne moraju sadržavati hipotezu, ona povećava objektivnost istraživanja te pomaže u odabiru

podataka koje je potrebno prikupiti stavljajući fokus na bitne aspekte. Kako bi hipoteza zaista donijela jasnoću i preciznost cilju, nužno je da hipoteza bude relevantna, jasna i jednoznačna, vjerojatna te provjerljiva (Lanza Posavec, 2021; 48).

Prema tome, u istraživačkom dijelu rada testirat ćemo dvije hipoteze:

**Hipoteza 1:** Stožer civilne zaštite RH u većini je slučajeva znao odgovoriti na novinarska pitanja.

**Hipoteza 2:** Stožer civilne zaštite većinom se koristio komunikacijskim tehnikama: *bridge, dead air, flagging, hooking* i nulti govor da bi zadržao kontrolu nad razgovorom.<sup>1</sup>

Osim na ciljeve istraživanja, hipoteza se nadovezuje i na istraživačka pitanja – pitanja koja su središnji dio istraživačkog procesa i o kojima ovisi kvaliteta cjelokupnog projekta (Verčič i sur., 2010: 47). To su pitanja koja ocrtavaju nekoliko mogućih i u početku neizvjesnih odgovora te na koja se, za razliku od hipoteza, mora odgovoriti putem zaključaka izvedenih iz istraživanja (Krippendorff, 2004: 31).

Istraživačka pitanja na koja ćemo nastojati odgovoriti u istraživačkom dijelu rada su:

**P1:** Kako se konkretno provodila krizna komunikacija Stožera tijekom pandemije koronavirusa?

**P2:** Je li krizna komunikacija Stožera civilne zaštite zadovoljila tri osnovne pretpostavke kriznog komuniciranja: brzinu, konzistentnost i otvorenost?

**P3:** Jesu li glasnogovornici pri komunikaciji primijenili model 5C (briga, jasnoća, kontrola, pouzdanost, kompetencija)?

### 3.3. Metode istraživanja

Budući da je u središtu istraživanja ovog diplomskog rada krizno komuniciranje Stožera civilne zaštite, glavna metoda koju ćemo upotrebljavati bit će metoda studija slučaja. Riječ je o metodi kojom se dubinski analizira neka pojava, proces, institucija, osoba, grupa ili događaj. Za analizu se odabire predmet koji je bogat informacijama i obilježjima koja se promatraju (Verčič i

---

<sup>1</sup> Vidi str. 24.

sur., 2010: 94). Konkretno u ovom slučaju analizirat ćemo ukupno osam (8) konferencija za medije koje je Stožer održavao u povodu izbijanja krize uzrokovane pandemijom koronavirusa. Najprije ćemo analizirati konferencije koje su se održavale tijekom prvog mjeseca od izbijanja krize, a potom konferencije koje su se održavale u studenome tijekom drugog vala pandemije. Na taj će se način, putem komparativne metode, moći ustvrditi je li došlo do pomaka ili nazadovanja u procesu. Uz to, komparativnom metodom nastojat će se utvrditi je li krizna komunikacija Stožera bila u skladu s preporučenim pravilima struke za krizno komuniciranje.

Također, uz metodu studije slučaja koristit ćemo se i analizom sadržaja, istraživačkom tehnikom koja pruža nove uvide, povećava istraživačevo razumijevanje određenih pojava te daje informacije o praktičnim aktivnostima (Krippendorff, 2004: 18). Razlikujemo kvalitativnu analizu sadržaja koja analizira obilježja nekog sadržaja te kvantitativnu koja određuje obujam tog sadržaja. Za potrebe rada koristit ćemo se i kvalitativnom i kvantitativnom analizom sadržaja komunikacije Stožera civilne zaštite gdje će se uz izrađenu analitičku matricu nastojati ustanoviti osnovne informacije poput broja konferencija, govornika, postavljenih pitanja i odgovorenih pitanja te trajanje konferencije. Uz to, analizirat će se i različiti aspekti verbalne i neverbalne komunikacije.

#### **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Pandemija uzrokovana virusom SARS-CoV-2 u kratkom je roku promijenila cijeli svijet. Prvi slučaj zaraze dijagnosticiran je 31. prosinca 2019. u Wuhanu, glavnom gradu provincije Hubei u središnjoj Kini (World Health Organization, 2020), gdje je zbog brzog širenja već u siječnju 2020. proglašena epidemija (World Health Organization, 2020). Nedugo nakon toga počeli su se pojavljivati prvi slučajevi zaraze izvan Kine (World Health Organization, 2020) te je unatoč pojačanom oprezu 25. veljače 2020. godine dijagnosticiran prvi slučaj zaraze u Hrvatskoj (Hrvatski zavod za javno zdrastvo, 2020), a posljedično tomu i aktiviran Stožer civilne zaštite RH. Zbog rasta broja zaraženih ministar zdravstva Vili Beroš, u srijedu 11. ožujka 2020. donio je Odluku o proglašenju epidemije bolesti COVID-19 uzrokovane virusom SARS-CoV-2 (Ministarstvo Zdrastva, 2020), istoga dana kada je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila navedenu epidemiju pandemijom (World Health Organization, 2020).

Kako bi se ujednačilo postupanje svih stožera pri donošenju i provedbi odluka, kojima se reguliraju svakodnevne aktivnosti građana i pravnih osoba u epidemiji, 18. ožujka 2020. donesen je “Zakon o dopuni Zakona o sustavu civilne zaštite” (Hrvatski Sabor, 2020) kojim se Stožeru civilne zaštite RH, osnovanom 10. rujna 1991. u sastavu Ministarstva obrane (Zastupnički dom Sabora Republike Hrvatske, 1992), omogućilo donošenje odluka i uputa koje će provoditi stožeri jedinica lokalne i područne samouprave.

O stanju broja zaraženih u Hrvatskoj te novim mjerama i odlukama Stožer je obavještavao javnost putem konferencija za medije koje su se uživo prenosile na televiziji, radiju i društvenim mrežama.

#### **4.1. Rezultati kvalitativnog dijela istraživanja**

##### **4.1.1. Analiza Konferencije Stožera civilne zaštite 28. veljače 2020.**

Na konferenciji za medije Stožera civilne zaštite održanoj 28. veljače 2020. u 16 sati bila su prisutna tri govornika: ravnatelj Ravnateljstva civilne zaštite Damir Trut, ministar zdravstva Vili Beroš te ravnateljica Klinike za infektivne bolesti „Dr. Fran Mihaljević” Alemka Markotić. Konferencija je trajala kraće od 15 minuta te je to bila jedina konferencija Stožera toga dana. Na konferenciji su dane općenite informacije o broju testiranih i pozitivnih, radu unutar države s obzirom na pojavu virusa, postavljanju dodatnih uputa na mrežnu stranicu, o higijeni te radu sanitarne inspekcije, granične policije i dr. S obzirom na navedeno, informacije koje je Stožer prenosio javnosti dio su informacija prilagodbe koje odgovaraju na osnovna pitanja poput tko, što, gdje, kada, zašto i kako. Tim se informacijama javnost upućuje u trenutačna zbivanja povezana s koronavirusom čime se smanjuje prisutna količina stresa. Uz informacije prilagodbe javnosti su se prenosile i instrukcijske informacije čiji je cilj prenošenje uputa građanima u svrhu zaštite od moguće zaraze.

Novinari su postavili ukupno šest pitanja koje je Stožer pažljivo saslušao te bez odugovlačenja i puno promišljanja odgovorio, što je ostavilo dojam samopouzdanja. Tijekom cijele konferencije govornici su se služili jednostavnim i razumljivim jezikom, bez uporabe stručnih termina, čime je njihova komunikacija ostavljala dojam jasnoće. Uz to, govornici nisu iznosili

osobna mišljenja već isključivo relevantne činjenice, mijenjajući se prema stručnosti potrebnoj za određeno područje što je u skladu s teorijskim preporukama da službu glasnogovornika obavlja više osoba ako zbog prirode krize jedan glasnogovornik nema dovoljno znanja kako bi adekvatno pokrio sva područja. Na taj način članovi Stožera postignuli su dojam kompetencije. Prevladavao je miran ton, umjerene brzine, ritma i jačine glasa što je bilo u skladu s porukama koje su prenosili. Nadalje, dojam kontrole postignut je prije svega time što su govornici ti koji su diktirali tijekom konferencije, a ne novinari. Nakon iznošenja ključnih informacija govornici su dopustili novinarima da postave pitanja, odgovorili na njih, a potom zahvalili i najavili iduću konferenciju te je tako priveli kraju.

Također, sažetom, stalozenom te ujednačenom i dobro pripremljenom komunikacijom postigli su kontrolu bez uporabe komunikacijskih tehnika. Dojam zabrinutosti iskazali su zahvalom medijima na adekvatnom izvješćivanju, pohvalom i isticanju da društvo odgovorno postupaju. S obzirom na navedeno možemo reći da se Stožer pridržavao pet načela koji pridonose ostvarivanju uspješne komunikacije tijekom krize, modela 5C<sup>2</sup>.

Budući da čak 55 % dojma određene poruke čini neverbalan dio (A. Pease, B. Pease, 2008: 23), a izgled osobe prvo što publika primjećuje i koja potom i utječe na donošenje odluke, važno je da su govornici prikladno odjeveni. Preporučljivo je da muškarci nose odijelo i kravatu, a žene uredsku suknju, košulju ili sako pritom izbjegavajući žarke boje, bijelu boju, previše uzoraka i sl. Ako je riječ o policijskim službenicima, tada je umjesto odijela prikladno nositi i službenu odoru. Prema tome možemo reći kako su govornici bili odjeveni u skladu s preporukama za javni nastup. Premda nijedan od govornika nije imao pretjerano naglašen govor tijela, gestiku i mimiku, možemo reći da je odnos verbalne komunikacije bio u skladu s neverbalnom – govornici se nisu služili nikakvim gestama karakterističnima za laganje niti tajnim signalima koristeći se naočalama. Uglavnom su stajali mirno s minimalnim gestama pri čemu nisu zauzimali položaje koji ostavljaju dojam nadmoći i samouvjerenosti poput držanja ruku na leđima ili držanja ruku postavljenih u šiljak.

---

<sup>2</sup> Vidi str. 17.





Slika 1. *Damir Trut i gesta stisnutoga dlana s ispruženim kažiprstom*, preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=OJAtwoDq0WE>

Tijekom isticanja da je usvojen prijedlog da se na mrežne stranice postavе dodatne upute za održavanje higijene Damir Trut je blago okretao dlanove prema gore što je upućivalo na njegovu otvorenost i iskrenost. S druge strane na kraju konferencije, pri najavi sljedeće, blago je podignuo oba dlana s ispruženim kažiprstom (Slika 1.). Takav položaj dlana može odražavati agresivan stav jer poput palice tjera slušatelje na pokornost (Pease, 1991: 38) što posljedično kod slušatelja podsvjesno budi negativne osjećaje zbog čega se preporuča izbjegavanje navedene geste.



Slika 2. *Vili Beroš koristi se rukama kao barijerom*, preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=OJAtwoDq0WE>

Nadalje, konferencija je snimana od struka prema gore zbog čega se kod svih govornika ne vidi točan položaj ruku tijekom cijele konferencije. Ono što je bilo vidljivo jest da je Vili Beroš gotovo tijekom cijelog nastupa imao podignute ruke u razini prsa (Slika 2.) te premda mu ruke nisu bile sasvim prekrižene jer je u njima držao mobitel, papir i olovku, takvim je položajem ruku stvarao neku vrstu barijere čime je možebitno nastojao stvoriti osjećaj sigurnosti te prikriti nervozu.

#### **4.1.2. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 4. ožujka 2020.**

Uz Damira Truta, Viliya Beroša i Alemku Markotić konferenciji za medije 4. ožujka 2020. u 16 sati pridružio se i Krunoslav Capak, ravnatelj Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo (HZJZ), stoga je ukupno bilo četiri govornika. Konferencija je trajala nešto više od 15 minuta te je to bila jedina konferencija Stožera toga dana. Kao i na prethodnoj konferenciji javnosti su se prenosile informacije prilagodbe, odnosno osnovne informacije o trenutačnom broju zaraženih, testiranih, zdravstvenom stanju pozitivnih pacijenata, stanju u Italiji te donošenju internih smjernica za rad pojedinih službi. Također prenosile su se i instrukcijske informacije gdje se kratko pozivalo na daljnje pridržavanje mjera i uputa radi prevencije širenja bolesti. Novinari su postavili ukupno pet pitanja, a članovi Stožera su sva pitanja pažljivo saslušali te na njih odgovorili jednostavnim i razumljivim rječnikom, bez korištenja stručnih termina, čime je ostvaren dojam jasnoće.

Važno je istaknuti da su poruke svih komunikatora bile ujednačene i konzistentne. S obzirom na to da je svaki od govornika pokrio ono područje u kojem je stručan, pritom priopćivši isključivo relevantne činjenice bez iznošenja osobnog mišljenja, možemo reći da je dojam kompetencije zadovoljen. Nadalje, navodeći detaljno stanje zaraženih pacijenata te pozivanjem na pridržavanja uputa postignut je dojam zabrinutosti, a dojam samopouzdanja i kontrole postignut je smirenošću i razboritošću, ali i iznošenjem aktivnosti koje Klinika, HZJZ i Ravnateljstvo poduzima radi prevencije zaraze. Uz to, isticanje činjenice da je Stožer civilne zaštite aktiviran na vrijeme te da u RH nije zabilježena dodatna ugroza doprinijelo je stvaranju osjećaja kontrole i samopouzdanja. Prema tome, Stožer je i taj put zadovoljio model 5C.



Slika 3. Članovi Stožera civilne zaštite, preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=3pDbFgAoD0M>

Govoreći o neverbalnoj komunikaciji važno je istaknuti da toga puta nisu svi članovi Stožera bili odjeveni u skladu s preporukama. Ravnatelj HZJZ-a Krunoslav Capak umjesto preporučenog odijela obukao je tamnoplavi pullover ispod kojeg se nazirala bijela košulja te tamne hlače nalik trapericama čime je ostavio neformalan dojam (Slika 3.). Ton, brzina, ritam i jačina glasa bila je u skladu s prirodom informacija koje su prenosili. Primjerice, Beroš je imao miran ton, umjerene do spore brzine, laganoga ritma i jačine glasa kada je govorio o novoj pozitivnoj osobi, vozaču kamiona koji je došao iz Italije. Govoreći o govoru tijela, gestici i mimici možemo reći da nitko od govornika nije pokazivao prenatlažen neverbalni aspekt komunikacije. Uglavnom su govornici stajali mirno i uspravno s rukama naslonjenima na govornicu ili uz tijelo. Dakle, nisu ruke postavljali u položaj šiljka niti su tijekom gestikulacije držali dlanove okrenute prema gore, dolje ili s ispruženim kažiprstom. Također nitko od govornika nije tijekom govora pokazivao geste karakteristične za laganje niti prikrivene signale koristeći se naočalama.

Govoreći o položaju tijela valja istaknuti da su Capak i Trut često stajali držeći ruke na leđima, položaj koji ostavlja dojam nadmoći i sigurnosti (Slika 3.). Takav stav je često karakterističan za ljude koji se nalaze u stresnim situacijama poput intervjua, ali i za policijske službenike, stoga ni ta gesta nije neobična za Damira Truta. S druge strane, Beroš i Markotić svoju nesigurnost nastojali prikriti djelomičnim ograđivanjem prekrštenih ruku (Slika 3.), odnosno položajem u kojem je jedna ruka savinuta preko tijela držeći drugu ruku (Pease, 1991: 78). Tom se

gestom često koristi na skupovima gdje je prisutan veliki broj ljudi te gdje se osoba može osjećati kao stranac pa tom gestom nastoji steći sigurnost. Pri kraju konferencije Damir Trut se koristio komunikacijskom tehnikom *flagging* da bi naglasio i sumirao ključne poruke koristeći se riječima: „Još jedanput naglašavam, prevencija i prevencija je zaista u ovom slučaju ključna te molimo građane da se pridržavaju svih mjera prevencije”. Također, pri objašnjavanju se koristio otvorenim dlanovima blago okrenutima prema gore što upućuje na iskrenost i otvorenost. Sve u svemu, možemo reći da je neverbalna komunikacija bila u skladu s verbalnom.

#### **4.1.3. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 8. ožujka 2020.**

Na konferenciji Stožera civilne zaštite održanoj 8. ožujka 2020. sudjelovali su Vili Beroš, Alemka Markotić i Krunoslav Capak, a umjesto Damira Truta, Ravnateljstvo civilne zaštite predstavljao je potpredsjednik Ravnateljstva Davor Božinović. Konferencija je započela u 16 sati, trajala je manje od 15 minuta te je to bila jedina konferencija toga dana. Kao i do sada javnosti su se prenosile informacije prilagodbe, odnosno osnovne informacije o trenutačnoj epidemiološkoj situaciji u RH, Italiji i svijetu te instruktivne informacije kojima se ljudima preporučuje odgoda putovanja i izbjegavanje većih okupljanja za rizične skupine. Pri spominjanju navedenih preporuka korištena je tehnika *flagging* kojom je Markotić govoreći: „Ono što je najvažnije je prevencija”, nastojala sumirati rečeno i ponovno naglasiti ključnu poruku. Tu također možemo primijetiti i konzistentnost poruka koje se komuniciraju, s obzirom na to da je i na prethodnoj analiziranoj konferenciji Trut naglašavao važnost prevencije.

Govornici su se i toga puta pridržavali modela 5C pa je tako dojam kompetencije ponovno postignut izmjenjivanjem komunikatora ovisno o stručnosti te izostavljanjem osobnog mišljenja; dojam jasnoće jednostavnim i razgovjetnim jezikom bez uporabe nepotrebnih stručnih termina te komuniciranjem konzistentnih poruka. Dojam zabrinutosti postignut je upozoravanjem na važnost poštivanja mjera radi zaštite zdravlja svakog od nas i pozivanjem na prevenciju; dojam kontrole i samopouzdanja postignut je uspješnim odgovaranjem na pitanja šireg spektra poput situacije na granici Turske i Grčke te spominjanjem mogućnosti sudjelovanja u kliničkom istraživanju koje je pokazalo pozitivne rezultate u liječenju koronavirusa.

Premda je Stožer i taj put odgovorio na svih deset pitanja, pri postavljanju jednog pitanja Božinović je nestrpljivo prekinuo novinara i počeo odgovarati na upućeno pitanje. Nadalje, toga puta ton, brzina, ritam i jačina glasa govornika nisu bili u skladu s porukom koju prenose pa se tako primjerice Markotić pri spominjanju pozitivnih vijesti poput mogućnosti sudjelovanja u kliničkom istraživanju koristila jednakim tonom, brzinom, ritmom i jačinom glasa kao kada govori o negativnim vijestima, primjerice o broju zaraženih i zdravstvenom stanju pacijenata.



Slika 4. Davor Božinović drži ruke postavljene u šiljak, preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=9ehFCWZYnbQ>

S obzirom na to da Capak ponovno nije nosio odijelo već pullover, košulju i hlače, a Božinović je odjenuo traperice, košulju i sako, možemo reći da govornici nisu potpuno zadovoljili preporuke za odijevanje pri javnom nastupu (Slika 4.). Toga puta je govor tijela, gestika i mimika govornika bila naglašenija budući da se, primjerice, Božinović tijekom svog govora često koristio rukama poput okretanja dlanova prema gore što odiše istinom, poštenjem i odanošću. Nadalje, tijekom svog govora Božinović je često držao ruke postavljene u šiljak čime se često služe nadređeni pri davanju uputa ili savjeta i što ostavlja dojam samouvjerenosti (Slika 4.).



Slika 5. *Krunoslav Capak zauzima obrambeni stav prekriženim rukama*, preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=9ehFCWZYnbQ>

Premda se govornici nisu služili gestama karakterističnima za laganje i tajnim signalima koristeći se naočalama ipak je njihov položaj tijela možebitno odavao neke nesigurnosti. S jedne su se strane Markotić, Božinović i Beroš često služili rukama kao djelomičnim barijerama držeći jednu ruku u drugoj što upućuje na postojanje nesigurnosti, a s druge je strane Capak pri jednom pitanju upućenom Božinoviću o stanju na turskoj i grčkoj granici podigao ruke u razinu prsa držeći ih prekriženim (Slika 5.). Takva je gesta općeprihvaćena te gotovo uvijek znači obrambeni ili negativan stav, a često se koristi kada ljudi osjećaju neizvjesnost. Nakon što je Capak uvidio da se Božinović dobro snalazi pri odgovaranju na novinarsko pitanje, neizvjesnost je nestala te je Capak vratio ruke iza leđa ponovno signalizirajući nadmoć i sigurnost. Važno je spomenuti da je tijekom odgovaranja na navedeno pitanje Božinović najprije stvarao djelomične barijere već navedenim položajem ruku, potom je dlanove držao sklopljene s isprepletenim prstima što nagoviješta potiskivanje negativnog stava, a naposljetku je opustio ruke i počeo se koristiti otvorenim dlanovima pri objašnjavanju. Općenito gledajući zaključujemo da je neverbalna komunikacija bila u skladu s verbalnom.

#### **4.1.4. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 15. ožujka 2020.**

Stožer civilne zaštite 15. ožujka 2020. održao je dvije konferencije, jednu ujutro u 9 sati te jednu popodne u 16 sati, koja je ujedno i predmet naše analize. Na konferenciji je prisustvovalo troje već od prije poznatih govornika: Davor Božinović, Vili Beroš i Alemka Markotić, a



konferencija je trajala nešto manje od 15 minuta. Javnosti su se i toga puta usklađeno prenosile informacije prilagodbe te instrukcijske informacije. Informacijama prilagodbe su javnosti priopćene osnovne informacije o trenutačnoj epidemiološkoj situaciji, ali i novosti poput prvog slučaja zaraze u zdravstvenom sustavu te u skladu s tim aktiviranje raznih kliničkih centara i mobiliziranje cijelog zdravstvenog sustava. Nadalje, instrukcijskim informacijama se kao i do sada apeliralo na pridržavanje mjera radi prevencije zaraze osobito kada su u pitanju starije osobe.

Novinari su postavili ukupno 13 pitanja koja je Stožer bez prekidanja saslušao, no toga puta nije odgovorio na svih 13 pitanja, točnije, Stožer nije dao traženi odgovor tek na jedno pitanje. Novinari su postavili nekoliko pitanja o zaraženim liječnicima gdje se jednim pitanjem pokušalo saznati točno područje rada unutar zdravstva jednog od zaraženih liječnika. U tom je trenutku Božinović krenuo privoditi konferenciju kraju, a paralelno s tim je Capak odgovorio: „Je li to toliko važno?“. Uzimajući u obzir smjernice za komunikaciju u krizi, preporučljivo bi bilo da je Capak odgovorio kako im trenutačno ne može dati traženu informaciju te da će ih, čim budu u mogućnosti, povratno kontaktirati. Takav odgovor će zadržati povjerenje medija i javnosti za razliku od danog odgovora koji dopušta medijima preuzimanje inicijative u otkrivanju tražene informacije, a samim time i diktiranje obujma i intenziteta krize osobito ako se otkrije da zaraženi radi u odjelu s ljudima koji su rizična skupina. Na preostala postavljena pitanja Stožer je dao adekvatan odgovor koristeći se jednostavnim i razumljivim rječnikom te dosljednim porukama bez uporabe nepotrebnih stručnih termina čime je postignuta jasnoća. Također, ton, brzina, ritam i jačina glasa govornika bili su u skladu s porukama koje su prenosili što je vidljivo i kada je Beroš mirnim tonom, umjerene do spore brzine, laganoga ritma i jačine glasa govorio o novozaraženima i pojavi koronavirusa u zdravstvenom sustavu.

Kao i do sada govornici su se koristili *flagging* metodom da bi naglasili važnost određenih poruka spominjući izraze poput „potrebno je naglasiti“, „ono što treba ponoviti“, „ono što je važno“ i dr. Tako je Beroš pred kraj konferencije još jednom pozvao starije građane da se pridržavaju preporuka i uputa da ograniče nepotrebno kretanje, a pritom istaknuo da Stožer promišlja kako uspostaviti sustav dostave namirnica, hrane i svega što će biti potrebno spomenutim ljudima. Iz navedenog možemo reći da je aspekt zabrinutosti u kontekstu modela 5C i taj put zadovoljen. Što se tiče kompetencije i taj je kriterij ispunjen time što i dalje svaki govornik pokriva ono područje

u kojemu je stručan bez iznošenja osobnog mišljenja što je vidljivo i u Beroševoj izjavi prepuštajući riječ Capaku na postavljeno pitanje o testiranju određenih pojedinaca: „Evo, to je opet pitanje za naše epidemiologe”. Govoreći da je pojava zaraženih osoba unutar zdravstvenoga sustava bila očekivana i planirana te da sve i dalje ide prema predviđenom planu i programu postiže se dojam kontrole i samopouzdanja. Stoga je Stožer i toga puta ispunio svih pet preporuka koje donosi model 5C.

U kontekstu neverbalne komunikacije Božinović i Beroš ponovno su položajem ruku (jedna ruka savinuta preko tijela drži drugu ruku) stvarali djelomične barijere koje upućuju na manjak sigurnosti. Taj put Capak nije držao ruke na leđima ostavljajući dojam nadmoći ili sigurnosti već su mu ruke bile uglavnom ispružene uz tijelo. Budući da se govornici nisu služili rukama postavljenim u šiljak niti su imali dlanove okrenute u određenom smjeru već su kretnje ruku bile minimalne, možemo reći da govor tijela, mimika i gestika govornika nisu bili naglašeniji. Uz to važno je istaknuti da Capak, noseći hlače, košulju i sako, ponovno nije bio odjeven u skladu s preporukama. Uzimajući u obzir sve navedeno, a i budući da nije bilo skrivenih znakova laganja ili tajnih signala zaključujemo da je neverbalna komunikacija bila u skladu s verbalnom.

#### **4.1.5. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 11. studenoga 2020.**

Na konferenciji 11. studenoga 2020. održanoj u 11 sati prisustvovalo je četvero govornika: Davor Božinović, Krunoslav Capak, Alemka Markotić te Vera Janković-Katalinić, pomoćnica ministra zdravstva. Konferencija je trajala nešto više od pola sata te je to bila jedina konferencija Stožera toga dana. Javnosti su se prenosile osnovne informacije o broju zaraženih, testiranih, ali i oporavljenih, umrlih te onih koji su na liječenju u bolnici ili u samoizolaciji. Uz to, bio je predstavljen i nacrt plana cijepljenja koji uključuje informacije o sklopljenim ugovorima s Astra Zenecom te Johnson&Johnsonom, o skupinama ljudi koji će se cijepiti, predviđenom početku cijepljenja i dr. Dakle, javnosti su upućene informacije prilagodbe koje su ih uputile u trenutačna zbivanja o epidemiološkoj situaciji.

Novinari su postavili 15-ak pitanja na koje Stožer nije pružio adekvatan odgovor premda je sva pitanja strpljivo saslušao. Često su se služili nultim govorom, izjavama koje zapravo ne prenose



nikakvu poruku s ciljem izbjegavanja neugodnih pitanja, stoga taj put nije postignut dojam jasnoće iako su se služili jednostavnim rječnikom. Primjerice, dva puta na postavljeno pitanje o tome kako namjeravaju otplatiti dug prema veletrgovnicima Janković-Katalinić nije dala adekvatan odgovor. Nakon prvog upita je, umjesto konkretnog odgovora, govorila da će raditi na tome da opskrba ne bude prekinuta, stoga joj je ponovno postavljeno isto pitanje te je tada, i dalje bez objašnjenja kako to namjeravaju učiniti, kratko rekla da plan uvijek postoji i da će ga realizirati sukladno dostupnim sredstvima. Nadalje, s obzirom na to da su pitanja novinara upućivala na činjenicu da ponekad jedna pravila vrijede za jedne, a druga za druge, osvrnuvši se na okupljanja tijekom procesije na Hvaru i Dana sjećanja na žrtve Domovinskog rata u Vukovaru unatoč uobičajenim ograničenjima, možemo zaključiti da poruke koje govornici prenose nisu bile konzistentne.

Prema prethodno navedenim primjerima zaključujemo da je toga puta izgubljena kontrola. Usprkos tome dojam kompetencije je i dalje zadržan, što je vidljivo primjerice u nadovezivanju Markotić na odgovor Capaka o vjerojatnim slučajevima i testiranjima, s namjerom da odgovor nadopuni i informacijama iz struke, odnosno s kliničkog aspekta. Nadalje, dojam zabrinutosti postignut je naglašavanjem da se posebna pozornost pridaje osobama na liječenju, koristeći se izrazima „dobro” u kontekstu oporavljenih osoba i „nažalost” u kontekstu preminulih, ali i izjavama u kojima navode da će se potruditi da opskrba lijekovima ne bude prekinuta te da razmatraju na koji način povećati kapacitet testiranja na Zagrebačkom velesajmu.

Budući da je konferencija snimana tako da se većinom vidio samo onaj govornik koji je govorio, i to od struka prema gore te noseći masku na licu, teško je odrediti jesu li se govornici služili barijerama pomoću ruku, no bilo je vidljivo da nitko nije stajao držeći ruke na leđima. Također, možemo reći da su svi govornici pri govoru imali ruke postavljene na govornicu koristeći se tijekom objašnjenja blago okrenutim dlanovima prema gore što daje dojam da osoba govori istinu, osim Markotić koja je ruke imala spuštene uz tijelo. Uz to, treba naglasiti da se nisu služili kretnjama karakterističnima za laganje niti tajnim signalima koristeći se naočalama zbog čega je ostvaren dojam samopouzdanja. Prema tome, možemo zaključiti da govornici nisu imali naglašeniji govor tijela, gestiku i mimiku. Promatrajući svih pet načela za komunikaciju u krizi zbog nedovoljne jasnoće, nekonzistentne komunikacije i manjka kontrole model 5C nije zadovoljen. Nadalje, iako je konferencija održana tijekom hladnijih dana što je zahtijevalo nošenje

jakne, možemo reći da su govornici bili odjeveni u skladu s preporukama, budući da se ispod jakna nazirala formalna odjeća. Općenito govoreći možemo zaključiti da je odnos verbalne i neverbalne komunikacije bio u skladu kao i ton, brzina, ritam i jačina glasa govornika s obzirom na poruku koja se prenosi.

#### **4.1.6. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 13. studenoga 2020.**

Na konferenciji Stožera civilne zaštite održanoj 13. studenoga 2020. u 11 sati prisustvovalo je ukupno petero govornika: Davor Božinović, Krunoslav Capak, Vili Beroš, Alemka Markotić i Vera Janković-Katalinić. Konferencija je trajala nešto manje od pola sata te je to bila jedina konferencija Stožera toga dana. Stožer je javnosti prenosio osnovne informacije o epidemiološkoj situaciji poput broja zaraženih, testiranih, hospitaliziranih, otpuštenih i preminulih te podatke o opterećenju zdravstvenog sustava, kupnji cjepiva i dr. Uz to, javnosti su se prenosile upute i mjere koje će vrijediti tijekom Kolone sjećanja, prema tome možemo reći da je Stožer prenosio javnosti i informacije prilagodbe i instrukcijske informacije. Toga puta se Stožer koristio i informacijama kojima je cilj bio popravljati ugleda što ćemo naknadno spomenuti.

Stožer je pažljivo saslušao svih 12 postavljenih pitanja, no nije na sva pitanja dao adekvatan odgovor. Primjerice, Božinovića su upitali hoće li se građani moći za Božić i Novu godinu okupljati u broju od 500 kao što je to dopušteno za Dan sjećanja na žrtve Domovinskog rata na što je Božinović, služeći se nultim govorom, izbjegao dati konkretan odgovor. Tek nakon što mu je pitanje ponovno postavljeno rekao je da će o tome razmišljati i u skladu s okolnostima donositi nove mjere. Slična situacija bila je i kada su Capaka upitali zna li išta o organiziranju masovnih testiranja poput onih u Slovačkoj na što se Capak nije osvrnuo u odgovoru sve dok pitanje nije bilo ponovno postavljeno kada je odgovorio da ne zna. Uz već spomenuti nulti govor Stožer se služio i tehnikom *flagginga* nastojeći naglasiti neke važne dijelove poruke. Na primjer, Markotić je izrazom „ono što je bitno za reći” nastojala skrenuti pozornost na činjenicu da se i kod nekih mladih ljudi, prethodno zdravih, može javiti prekomjerni upalni imunološki odgovor.

Tijekom prenošenja svih informacija, ali i odgovaranja na pitanja, Stožer se nije služio nepotrebnim stručnim terminima već je govorio jednostavno i razumljivo čime je postignut dojam

jasnoće. Iako se govornici tijekom javnog nastupa nisu koristili kretnjama koje ostavljaju dojam samopouzdanja i nadmoći (ruke postavljene u šiljak te držanje ruku na leđima), dojam samopouzdanja i kontrole postignut je naglašenom, razboritom i konzistentnom komunikacijom pritom ne koristeći se gestama karakterističnima za laganje ili tajnim signalima pomoću naočala. Dojam zabrinutosti postignut je strategijom ponovne izgradnje s ciljem popravljivanja ugleda kada se Beroš ispričao za pogrešku jer je ujutro toga dana rekao da infocentar u KBC-u Dubrava radi od 7:30 do 16:30, a zapravo radi do 19:30. Uz to, dojam zabrinutosti je postignut i zahvalom regionalnom koordinatorskom na implementaciji sekundarnog centra u Općoj bolnici u Našicama. Dojam kompetencije i dalje je ostvaren dobrom i jednostavnom komunikacijom govornika isključivo u onom području u kojem su stručni bez iznošenja vlastitog mišljenja. Prema tome, zaključujemo da su se komunikatori pridržavali preporučenog modela 5C.

S obzirom na preporuke da tijekom javnog nastupa muškarci budu odjeveni u odijela ponovno možemo reći da je Capak nedovoljno formalno odjeven, budući da nosi pulover ispod kojeg se nazire košulja.



Slika 6. Krunoslav Capak i gesta sklopljenih ruku s isprepletenim prstima, preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=GrIk3fvnGh8>

Tijekom javnog nastupa govornici se nisu služili rukama da bi stvorili barijere, ali su određene geste upućivale na negativan stav. Primjerice, Capak se koristio gestom sklopljenih ruku s isprepletenim prstima u srednjem položaju (Slika 6.) koja je karakteristična za potiskivanje negativnog stava.



Slika 7. Vili Beroš se koristi dlanom okrenutim prema dolje, preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=GrIk3fvnGh8>

Nadalje, govornici su se služili dlanovima okrenutima prema gore, dolje i dlanom s ispruženim kažiprstom tijekom svojih govora. Primjerice, Beroš je pri iznošenju određenih informacija poput opterećenosti zdravstvenog sustava imao dlanove okrenute prema gore, što upućuje na njegovu otvorenost i iskrenost. Nadalje, gestom dlana stisnutog u šaku s ispruženim kažiprstom koristio se naglašavajući da je na respiratoru u Dubravi u tom trenutku oko 55 % bolesnika. Takav je položaj dlana, kao što smo već spomenuli, agresivan te ga je potrebno izbjegavati i zamijeniti ili dlanom okrenutim prema gore ili dlanom okrenutim prema dolje što je Beroš ubrzo i učinio. Nakon korištenja dlanom s ispruženim kažiprstom počeo se koristiti dlanovima okrenutima prema dolje (Slika 7.), gestom kojom se stječe autoritet i nadmoć, pritom često „otkucavajući” ritam svojih riječi što upućuje da su ton, brzina, ritam i jačina glasa bili u skladu s porukama koje su prenosili. Prema tome možemo reći da je govor tijela bio naglašeniji, a uzimajući u obzir sve navedeno možemo zaključiti i da je odnos verbalne i neverbalne komunikacije bio u skladu.

#### **4.1.7. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 16. studenoga 2020.**

Uz Davora Božinovića, Vilija Beroša i Alemku Markotić konferenciji Stožera civilne zaštite održanoj 16. studenoga 2020. u 11 sati pridružila se Marija Bubaš, pomoćnica ravnatelja HZJZ-a. Konferencija je trajala oko pola sata te je to bila jedina konferencija Stožera toga dana.

Javnosti su se kao i obično prenosile informacije prilagodbe koje su dale uvid u trenutačnu epidemiološku situaciju, ukupan broj zaraženih, testiranih, hospitaliziranih, preminulih itd. Pri iznošenju informacija govornici su se služili jednostavnim rječnikom bez upotrebe nepotrebnih stručnih termina i iznošenja vlastitog mišljenja, a budući da se nisu služili nikakvim tehnikama da bi zadržali kontrolu nad razgovorom, gestama karakterističnima za laganje i tajnim signalima pomoću naočala, postignut je dojam jasnoće i samopouzdanja.

Stožeru je postavljeno 15-ak pitanja na koja nije pružio adekvatan odgovor iako ih je kao i obično pažljivo saslušao. Ton, brzina, ritam i jačina glasa bili su u skladu s porukama koje su prenosili što je primjerice osobito vidljivo kod Beroša koji je naglašenim tonom, ritmom i jačinom glasa te umjerenom brzinom objašnjavao da je Hrvatska s obzirom na broj aktivnih slučajeva na jedan milijun stanovnika među najboljih sedam zemalja. Nadalje, budući da je konferencija snimana od prsiju prema gore, teško je odrediti jesu li se govornici služili rukama da bi stvorili djelomične barijere te jesu li držali ruke postavljene u šiljak ili na leđima. No, iako je fokus bio na licu, mogli smo vidjeti naznake različitih kretnji rukama, stoga možemo reći da su govornici imali naglašeniji govor tijela, gestiku i mimiku. Od kretnja rukama moglo se uočiti korištenje dlanom okrenutim prema gore, dolje i stisnutim dlanom s ispruženim kažiprstom, što ćemo u daljnjem tekstu dodatno razraditi. Također, iako se nije mogla vidjeti cijela odjevna kombinacija komunikatora, dio odjeće koji je bio vidljiv bio je u skladu s preporukama za javni nastup.

Dojam zabrinutosti uvelike je postignut Beroševom izjavom u kontekstu broja hospitaliziranih i broja umrlih, istovremeno naglašavajući da je potrebno učiniti sve da se taj broj umanji: „Svaki izgubljeni život je jedan život previše”. Tijekom govora Beroš se često služio dlanom okrenutim prema dolje koji je pritom „diktirao” ritam njegovih riječi postižući tako dojam nadmoći i autoriteta. Uz to, koristio se i gestom otvorenih ruku što je upućivalo na njegovu iskrenost i otvorenost. Također je postignut i dojam konzistentnosti što nam pokazuje i činjenica da je Božinović na upit o tome jesu li odluke Stožera bile opravdane s obzirom na epidemiološku situaciju, osvrćući se na okupljanja poput onog u Vukovaru, dao jednak odgovor kao 11. studenoga 2020. kada je rekao da bi od Stožera bilo neodgovorno ne stvoriti određene epidemiološke okvire i ponašati se kao da se nitko na tim okupljanjima neće pojaviti.



Slika 8. *Marija Bubaš i gesta stisnute šake s ispruženim kažiprstom*, preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=KCd9yTl784s>

Na postavljeno pitanje o tome gdje i kada će se provoditi ciljana testiranja brzim antigenskim testovima Marija Bubaš koristila se dociranjem te je odgovorila: „A tu vam kuharicu neću danas otkriti”. Dociranje podrazumijeva pametovanje ili mudrovanje te komunikaciju s visoka što se smatra izuzetno nepoželjnim u komunikaciji s javnostima. U nastavku je, objašnjavajući da se Stožer previše ponavlja, sarkastičnim tonom rekla da bi ona voljela kada bi novinarka mogla stati na njezino mjesto i kao novo lice pozvati građane da se pridržavaju mjera. Tijekom „pozivanja” na kratko se poslužila stisnutim dlanom s ispruženim kažiprstom (Slika 8.) što je uz sarkastičan ton govora samo dodatno upozoravalo na prisutan agresivan stav. Bubaš je i dalje tijekom odgovaranja iznosila sarkastične izjave poput: „Od devetog mjeseca ponavljamo ovu pjesmicu: molim vas pridržavajte se mjera cijelo vrijeme” kao i: „Pa rekla sam već da vam kuharicu danas neću otkriti”, kada je ponovno upitana o tome gdje i kako bi se provodila navedena testiranja antigenskim testom. Umjesto takvih sarkastičnih izjava koje su bile sasvim nepotrebne Bubaš je trebala kratko reći da im trenutačno ne može pružiti traženu informaciju i kada to bude mogla da će ih povratno kontaktirati. Na taj način ne bi ostavila dojam neprofesionalnosti kao tada.

Osim te situacije na cjelokupni dojam kompetencije utjecao je i njezin odgovor na pitanje hoće li ta testiranja biti besplatna. Bubaš iz prve nije razumjela pitanje, a nakon što je pitanje ponovljeno uz zamuckivanje je odgovorila: „Cijena postoji, vidjet ćemo kako će se to provesti”. Na njezin odgovor se potom nadovezao Beroš koji je rekao da će kao i do sada testiranja biti

besplatna za one ljude čije je testiranje indicirao liječnik primarne zdravstvene zaštite. Unatoč dojmu nestručnosti koji je ostavila Bubaš, možemo reći da su ostali članovi popravili tu negativnu sliku. Primjerice, nakon što se Beroš uključio i nadopunio Bubaš ispravnim informacijama uključila se i Markotić te cijelim nizom stručnih činjenica objasnila problematiku u vezi s antigenskim testovima. Postignut je dojam kontrole Stožera nad onime što se događa. Zaključno govoreći, odnos verbalne i neverbalne komunikacije bio je u skladu.

#### **4.1.8. Analiza konferencije Stožera civilne zaštite 23. studenoga 2020.**

Damir Trut, Vera Janković-Katalinić, Krunoslav Capak i Alemka Markotić četvero je govornika koji su predstavljali Stožer na konferenciji za medije 23. studenoga 2020. u 11 sati. Konferencija je trajala nešto manje od pola sata te je to bila jedina konferencija Stožera toga dana, a javnosti su bile upućene informacije prilagodbe poput informacija o trenutačnoj epidemiološkoj situaciji, broja zaraženih, testiranih, hospitaliziranih, preminulih i drugo.

Stožer je uobičajeno strpljivo saslušao svih 15-ak pitanja novinara, no ovaj put nije dao odgovor na sva pitanja, ali se dva puta obvezao na dopunu informacija. Primjerice, Janković-Katalinić je na upit o tome je li broj pacijenata i kirurških zahvata sada smanjen ili se radi jednako kao i prošlih godina, rekla kako im u tom trenutku ne može pružiti te brojke, ali da se za idući put može pripremiti. Takav odgovor koristi se kao jedan od pravih primjera komunikacije u krizi kada govornik ne raspolaže traženim informacijama, a koji se suprotstavlja davanju nepoželjnog odgovora „bez komentara” uz pretpostavku da je Janković-Katalinić zaista dala odgovor na traženo pitanje na sljedećoj konferenciji. Na navedeno pitanje nadovezao se i Capak s primjerom da su tijekom *lock downa* hospitalizacije onkoloških bolesnika pale na otprilike 70 %, ali da su se već pri otvaranju krajem lipnja/srpnja brojke vratile na 100 % iz 2019. godine. Upravo ta obveza na dopunu informacija umjesto pružanja lažnih informacija ili odbijanja komentara te Capakova nadopuna s navedenim primjerom stvara dojam kompetencije. Nadalje, važno je naglasiti da je Capak pri prethodno spomenutim nadopunjavanjem držao ruke u srednjem položaju s isprepletenim prstima što upućuje na negativan stav, no pri objašnjavanju ubrzo se počeo koristiti otvorenim dlanovima što pak upućuje na iskrenost i otvorenost.



Kao i do sada govornici su se koristili jednostavnim rječnikom, bez uporabe prekomjernih stručnih termina i iznošenja osobnog mišljenja, u svojim odgovorima bili su konkretni i dosljedni te su na taj način postigli dojam jasnoće. Nadalje, ton, brzina, ritam i jačina glasa bili su u skladu s porukama koje je Stožer prenosio, što je vidljivo primjerice kod Janković-Katalinić kada je naglašenom modulacijom isticala da sustav funkcionira i da nije ni pred kakvim padom ili slomom. Zatim, nekoliko puta je spomenuto da je situacija stabilna, zadovoljavajuća i pod kontrolom, a zajedno s činjenicama da popunjenost kreveta još nije dosegla svoj vrhunac te da se otvaraju nova testna mjesta postignut je dojam kontrole i samopouzdanja Stožera. Isticanjem ravnateljice Klinike Markotić da se još uvijek sve prati sa zabrinutošću i apelom da je na svima nama iznimna odgovornost, da se svi trebaju čuvati te pokušati smanjiti brojeve zaraženih i dati potrebnu skrb potrebitima postiže se dojam zabrinutosti. Konzistentnost Stožerovih poruka vidljiva je u činjenici da se i toga puta kao i na konferenciji 16. studenoga 2020. isticalo da se svakoga nakon negativnog antigenskog testa šalje na ponovno testiranje PCR-om kako bi se zapravo potvrdilo, zbog različite osjetljivosti, jesu li ili nisu negativni.



Slika 9. *Krunoslav Capak koristi se gestom karakterističnom za nesigurnost i nedostatak uvjerljivosti,*  
preuzeto s: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_QIunW1w0uM](https://www.youtube.com/watch?v=_QIunW1w0uM)

Budući da je konferencija snimana tako da se tijelo govornika vidjelo od struka prema gore teško je odrediti jesu li se služili rukama da bi stvorili barijere ili jesu li držali ruke na leđima. Ono što smo mogli vidjeti je da nitko od govornika nije imao ruke postavljene u šiljak niti se koristio tajnim signalima služeći se naočalama te da članovi Stožera nisu bili odjeveni u skladu s

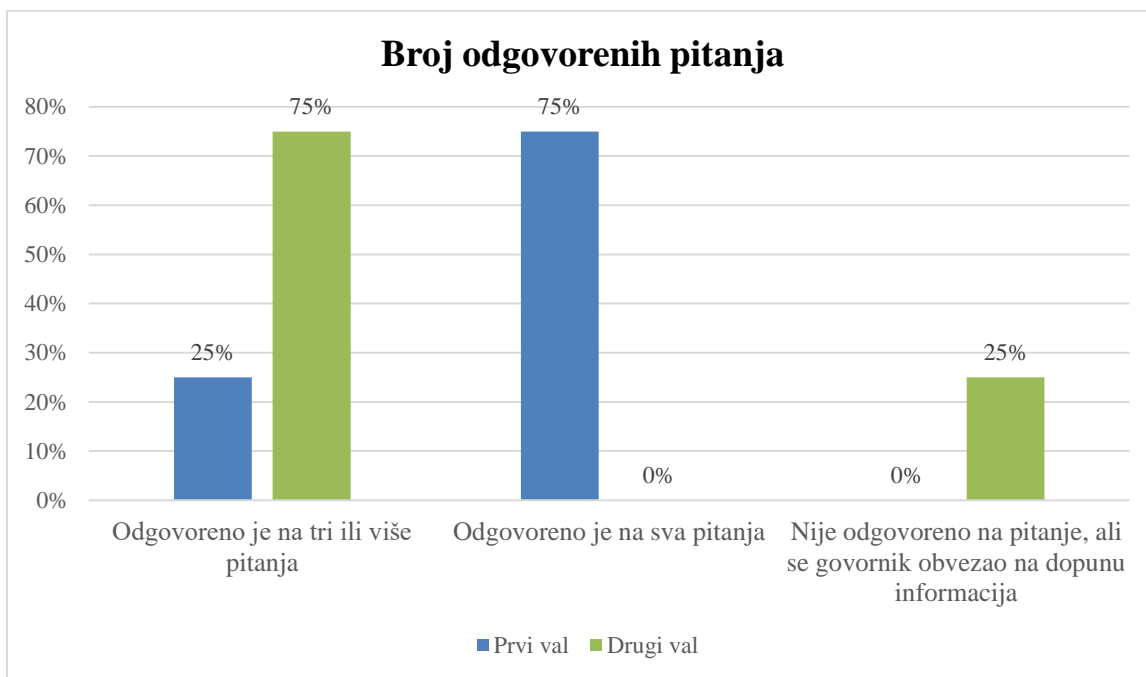


preporukama. Govornici su uglavnom imali ruke postavljene uz tijelo ili naslonjene na govornicu pritom čineći minimalne pokrete. No prvi se put u analiziranim konferencijama pojavila gesta karakteristična za laganje, točnije češkanje po vratu. Ta gesta pojavila se kod Capaka (Slika 9.) u trenutku kada je govorio da je Zagreb povećao broj testnih mjesta koja će imati na raspolaganju brze antigenske testove i da će svi građani u roku od 15 minuta dobiti rezultate testa. Češkanje po vratu jedna je od nekoliko karakterističnih gesta koje označavaju laganje, a istraživanja su pokazala da ta gesta upozorava na znak sumnje ili nesigurnosti (Pease, 1991: 62), što naslućuje da ni sam Capak nije uvjeren u to što govori. Uz to, valja spomenuti da ni tada Capak nije bio odjeven u skladu s preporukama za javni nastup. Zbog svega navedenog, zaključujemo da odnos neverbalne komunikacije koja iako nije bila naglašena, nije bila u skladu s verbalnom komunikacijom.

#### **4.2. Rezultati kvantitativnog dijela istraživanja**

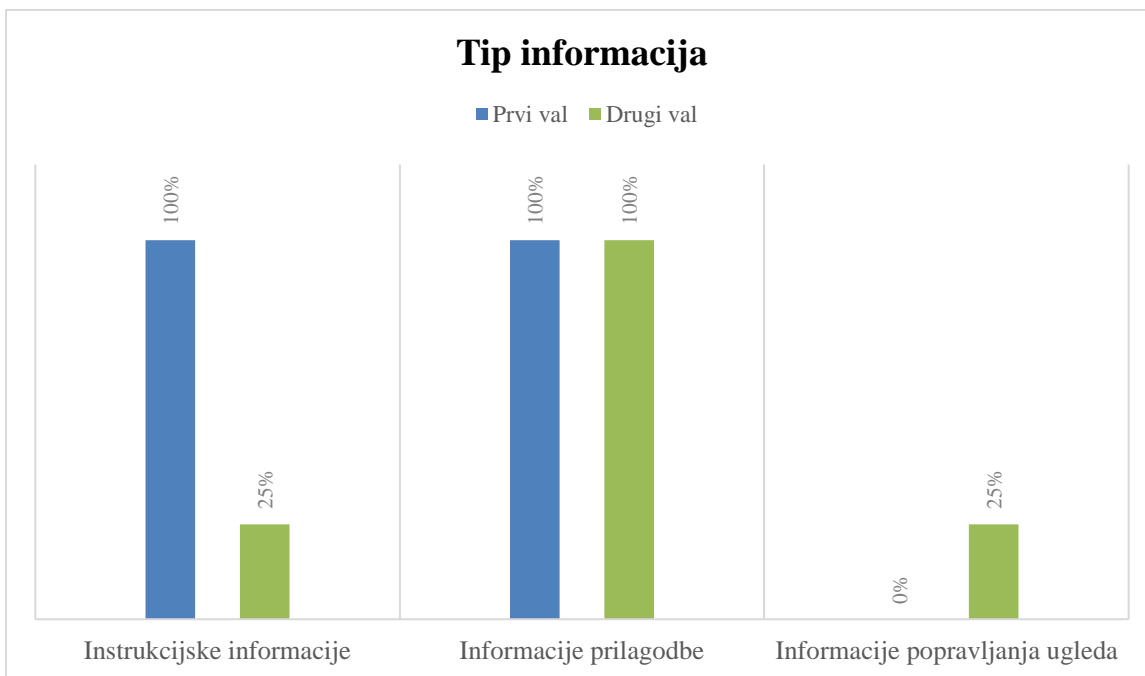
Tijekom prvoga i drugoga vala u prosjeku se održavala jedna konferencija Stožera civilne zaštite po danu pri čemu je prosječno trajanje konferencija u prvom valu bilo manje od 15 minuta, a u drugom valu između 15 i 45 minuta. Nadalje, u prvom valu je na konferenciji bilo u prosjeku troje do četvero govornika, dok je u drugom valu prosječan broj govornika bio četvero.

#### 4.2.1. Verbalna komunikacija



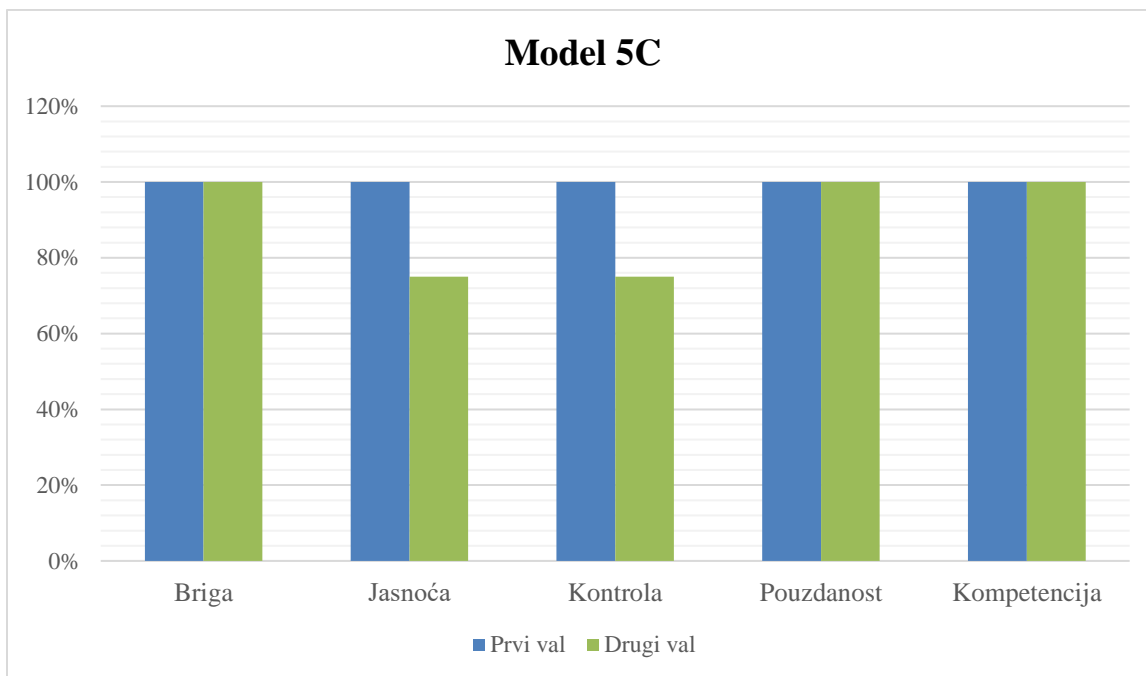
Graf 1. Broj pitanja na koje je Stožer odgovorio

Na svim analiziranim konferencijama postavljeno je više od tri pitanja, no u prvom valu je prosječan broj pitanja bio manji od deset, dok je u drugom valu taj broj bio veći od deset. Također, u prvom valu su članovi Stožera na konferencijama održanim 28. veljače 2020., 4. ožujka 2020. i 8. ožujka 2020. odgovorili na sva postavljena pitanja, dok su na konferenciji održanoj 15. ožujka 2020. odgovorili na tri ili više pitanja. U drugom valu su članovi Stožera odgovorili na tri ili više pitanja na konferencijama održanim 11. studenoga 2020., 13. studenoga 2020. i 16. studenoga 2020., dok na konferenciji održanoj 23. studenoga 2020. nisu odgovorili na sva pitanja, ali su se obvezali na dopunu informacija (Graf 1.). Uz to su članovi Stožera u 75 % slučajeva u prvom valu pažljivo saslušali sva pitanja novinara, dok su u drugom valu to činili u 100 % slučajeva.



Graf 2. Tip informacija koje je Stožer prenosio javnosti

Na svim analiziranim konferencijama prvoga i drugoga vala javnosti su se prenosile informacije prilagodbe. Uz informacije prilagodbe u prvom valu na svim analiziranim konferencijama javnosti su se prenosile i instrukcijske informacije, dok su se u drugom valu uz informacije prilagodbe na konferenciji 13. studenoga 2020. javnosti prenosile i informacije popravljanja ugleda i instrukcijske informacije (Graf 2.).



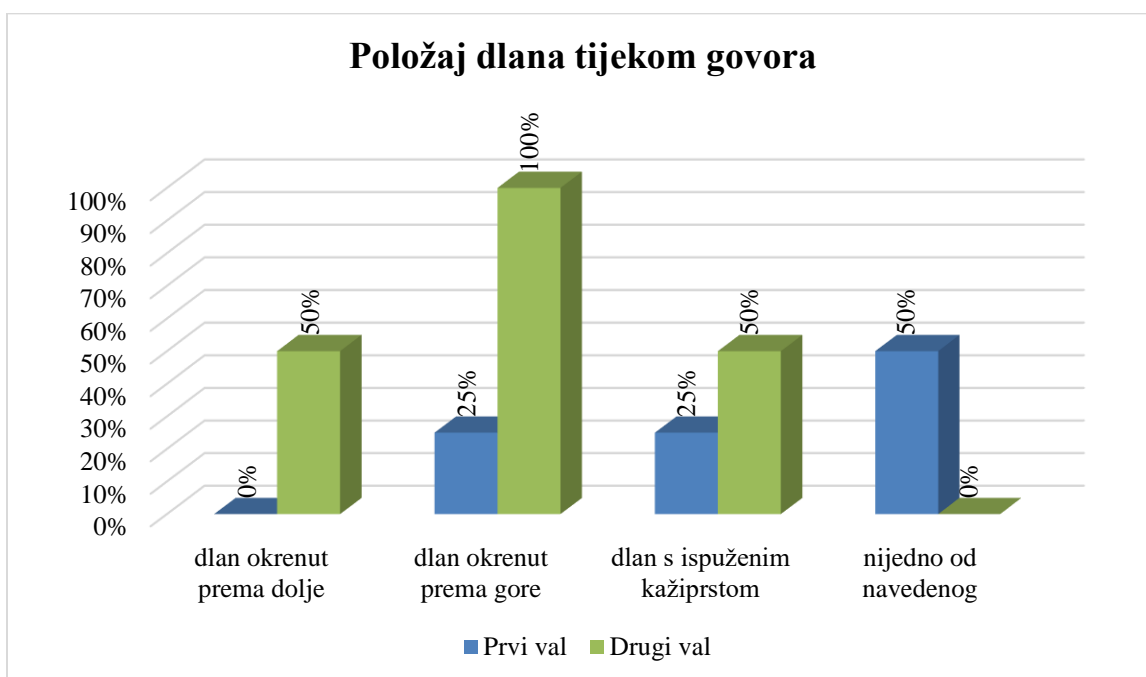
Graf 3. Model 5C

Komunikacija je svih govornika tijekom svih četiriju analiziranih konferencija prvoga vala bila konzistentna, dok tijekom drugoga vala kriterij konzistentnosti nije ispunjen na konferenciji 11. studenoga 2020. Nadalje, tijekom svih četiriju analiziranih konferencija prvoga vala sva načela modela 5C bila su zadovoljena. S druge strane, od četiri konferencije drugoga vala načela jasnoće i kontrole nisu bila postignuta na konferenciji 11. studenoga 2020. (Graf 3.).

Članovi Stožera tijekom prvoga vala u 75 % konferencija koristili su se verbalnim tehnikama radi zadržavanja kontrole nad razgovorom, odnosno jedino kada to nisu činili bilo je na konferenciji 28. veljače 2020. S druge strane, tijekom drugoga vala komunikacijskim tehnikama su se koristili u 50 % konferencija, odnosno na konferencijama 11. i 13. studenoga. Nadalje, ni tijekom prvog vala ni tijekom drugog vala komunikatori nisu iznosili osobno mišljenje ili se koristili nepotrebnim stručnim terminima. Tijekom svih četiriju analiziranih konferencija prvoga vala ton, brzina, ritam i jačina glasa govornika bili su u skladu s porukom koju su prenosili, dok tijekom drugoga vala to nije bio slučaj u jednoj od četiri konferencije, točnije onoj održanoj 8. ožujka 2020.

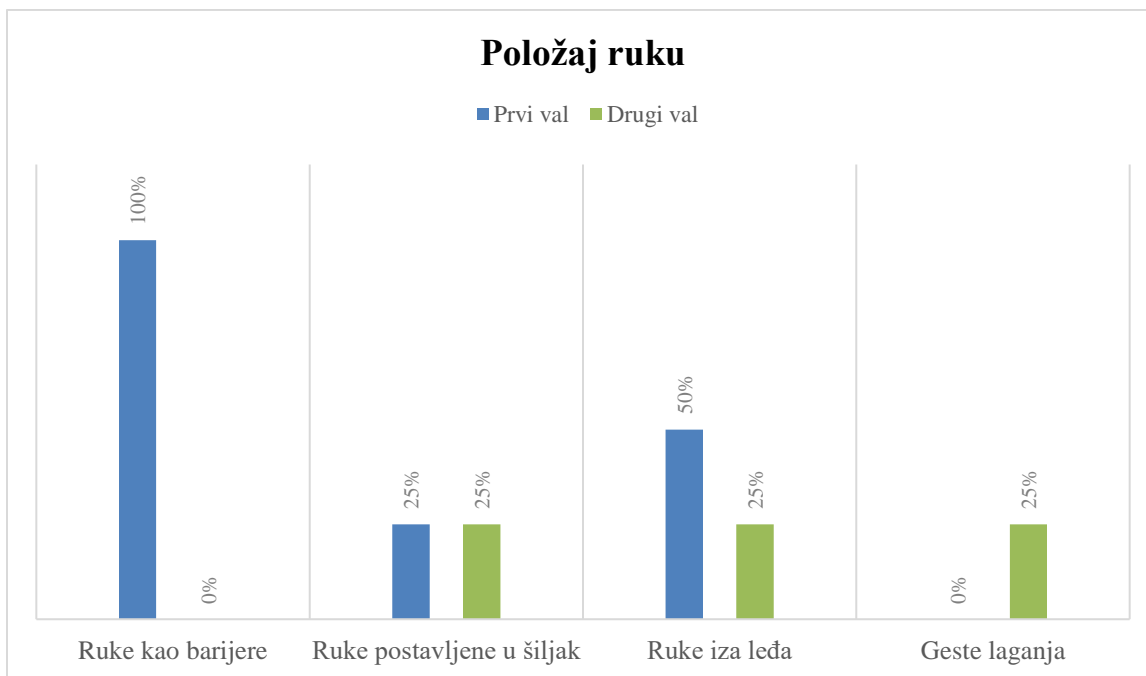
#### 4.2.2. Neverbalna komunikacija

Generalno promatrajući neverbalnu komunikaciju zaključujemo da su govornici u samo 25 % analiziranih konferencija imali naglašeniji govor tijela, gestiku i mimiku, odnosno tijekom jedne konferencije od četiri analizirane u prvome valu – 8. ožujka 2020. U drugome valu to je bio slučaj u 50 % konferencija, odnosno u dvije od četiri analizirane konferencije – 13. i 16. studenoga 2020.



Graf 4. Položaj dlana članova Stožera tijekom govora

U prvome valu Stožer se na konferenciji 8. ožujka 2020. koristio gestom dlana okrenutog prema gore, nadalje na konferenciji 28. veljače gestom dlana s ispuženim kažiprstom, dok se na preostalim dvjema obrađenim konferencijama nije koristio nijednom od navedenih gesti. U drugome valu Stožer se u sve četiri obrađene konferencije služio gestom dlana okrenutog prema gore te se uz to na konferencijama 13. i 16. studenoga 2020. koristio i gestom dlana okrenutog prema dolje te dlana s ispuženim kažiprstom (Graf 4.).



Graf 5. Položaj ruku članova Stožera

U prvom valu govornici su se koristili rukama da bi stvorili barijere u sve četiri analizirane konferencije. Nadalje, rukama postavljenima u šiljak koristili su se u jednoj od četiri analizirane konferencije prvoga i drugoga vala, odnosno 8. ožujka 2020. u prvom valu i 13. studenoga 2020. u drugome valu. U dvije od četiri analizirane konferencije prvoga vala, 4. i 8. ožujka 2020., Stožer je stajao držeći ruke na leđima, dok je u drugome valu to činio samo u jednoj konferenciji 16. studenoga 2020. Što se tiče laganja govornici su samo tijekom jedne konferencije u drugome valu pokazali znakove laganja 23. studenoga 2020., no ni u jednoj analiziranoj konferenciji prvoga i drugoga vala nisu pokazivali tajne signale koristeći se naočalama (Graf 5.).

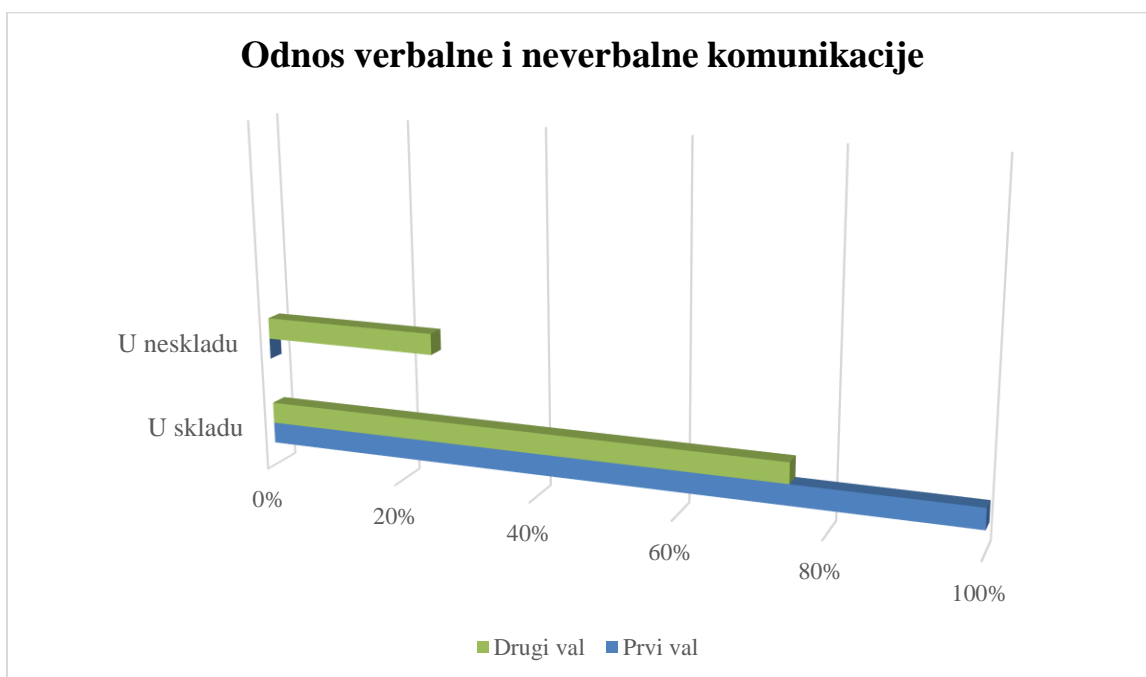


Graf 6. Geste ruku članova Stožera čiji je položaj bilo teško odrediti tijekom drugoga vala

S obzirom na to da su konferencije drugoga vala pandemije uglavnom snimane od struka ili prsiju prema gore, na konferencijama 11., 16. i 23. studenoga nije bilo moguće odrediti jesu li se govornici koristili rukama da bi stvorili barijere. Jednako tako na konferenciji 16. studenoga 2020. nije bilo moguće odrediti jesu li govornici držali ruke postavljene u šiljak i/ili držali ruke na leđima (Graf 6.).

Nadalje, članovi Stožera u 75 % analiziranih konferencija prvoga vala nisu bili odjeveni u skladu s preporukama za javni nastup, odnosno samo su na konferenciji 28. veljače bili odjeveni u skladu s preporukama za javni nastup. S druge strane, u drugome valu članovi Stožera su u 75 % analiziranih konferencija bili odjeveni u skladu s preporukama za javni nastup, odnosno jedino kada to nisu bilo je na konferenciji 23. studenoga 2020.

#### 4.2.3. Odnos verbalne i neverbalne komunikacije



Graf 7. Odnos verbalne i neverbalne komunikacije Stožera

Zaključno gledajući u sve četiri obrađene konferencije prvoga vala odnos verbalne i neverbalne komunikacije bio je u skladu, dok je u drugome valu odnos verbalne i neverbalne komunikacije bio u skladu u tri od četiri konferencije. Točnije, u drugome valu na konferenciji 23. studenoga 2020. odnos verbalne i neverbalne komunikacije nije bio u skladu (Graf 7.).



## 5. RASPRAVA

Iz dobivenih rezultata istraživanja možemo uočiti da su u prvom valu konferencije Stožera civilne zaštite trajale znatno kraće nego što je to bilo tijekom drugoga vala. Razlog tomu leži u činjenici da je tijekom prvih konferencija od izbijanja krize broj zaraženih u Hrvatskoj bio iznimno nizak zbog čega nije bilo potrebe za uvođenjem raznih mjera i restrikcija, a posljedično tomu nije bilo kompleksnih informacija koje su zahtijevale dodatno objašnjavanje. Upravo zato je i broj postavljenih pitanja tijekom prvog vala bio manji od broja postavljenih pitanja u drugome valu. Odnosno, kako je broj zaraženih rastao tako se pogoršavala epidemiološka situacija što je prouzročilo uvođenja brojnih mjera i restrikcija, a samim time i više pitanja. Uz to valja spomenuti da je u prvom valu Stožer odgovorio na sva postavljena pitanja, dok je u drugom valu odgovorio na većinu postavljenih pitanja, ali ne i sva. Broj odgovorenih pitanja jednako kao i trajanje konferencije možemo povezati s fazom krize. U početnoj fazi kada je epidemiološka situacija u Hrvatskoj još uvijek bila mirna Stožer je puno lakše raspolagao i komunicirao svim informacijama koje zbog navedenog stanja nisu bile kompleksne. U drugome valu došlo je do znatnog porasta broja zaraženih, a jednako tako i kompliciranja epidemiološke situacije u Hrvatskoj zbog čega je Stožer bio izložen većem broju neugodnih pitanja, kritika, optužbi, a samim time i znatno većem pritisku što je rezultiralo manjim brojem odgovorenih pitanja. No iako u drugome valu Stožer nije odgovorio na sva pitanja, uvijek ih je strpljivo saslušao što u prvom valu na jednoj konferenciji nije bio slučaj.

Prosječan broj govornika prvoga i drugoga vala bio je gotovo jednak, no važno je uočiti da su se tijekom drugoga vala javili novi govornici Vera Janković-Katalinić i Marija Bubaš te da nijedna od novih govornica nije ostavila dobar dojam. Odnosno Janković-Katalinić često na postavljena pitanja nije dala adekvatan odgovor te je svojom nejasnoćom utjecala na cjelokupan dojam kontrole i jasnoće Stožera. Štoviše Marija Bubaš je na konferenciji na kojoj je sudjelovala skoro pokvarila cjelokupan dojam kompetencije zbog svojih neprofesionalnih i sarkastičnih izjava.

Tip informacija koji je Stožer prenosio javnosti također je povezan s fazom krize. Budući da pandemija spada u nepredvidive i neizbježne krize s kojom se većina susrela prvi put, bilo je ključno u početku prenijeti javnosti osnovne upute što i kako trebaju činiti da bi zaštitili sebe i druge. Upravo zato je Stožer na prvim konferencijama u 50 % više slučajeva prenosio javnosti

instrukcijske informacije nego što je to činio tijekom drugoga vala. Nadalje, informacije prilagodbe koje javnostima daju osnovne informacije o trenutačnim zbivanjima vezanim uz krizu prenosile su se svaki put tijekom oba vala, no samo su se jednom tijekom drugoga vala prenosile informacije popravljajući ugleda što ide u prilog činjenici da je u drugom valu situacija kompleksnija, stoga je i bilo više prostora za pogreške. Ton, brzina, ritam i jačina glasa tijekom prenošenja navedenih informacija u svim analiziranim konferencijama drugoga vala bili su u skladu s porukama koje su prenosili, dok u prvome valu to nije bio slučaj samo u jednoj konferenciji.

Kada govorimo o modelu 5C, odnosno preporučenim načelima za ostvarivanje uspješne komunikacije tijekom krize važno je istaknuti da je Stožer tijekom prvoga vala zadovoljio svih pet načela modela 5C: briga, jasnoća, kontrola, pouzdanost i kompetencija, dok u drugome valu to nije bio slučaj kada su u pitanju bila načela jasnoće i kontrole. Ako pogledamo analizu konferencije na kojoj navedena dva načela nisu ispunjena, vidjet ćemo da je riječ o konferenciji održanoj 11. studenoga 2020. na kojoj se Stožer često služio nultim govorom da bi izbjegao dati odgovore na postavljena pitanja. U kontekstu korištenja verbalnim tehnikama s ciljem zadržavanja kontrole valja spomenuti da se Stožer u prvom valu u većini konferencija služio komunikacijskim tehnikama, i to trikom *flagging* pomoću kojeg je, dajući upute i osnovne informacije javnosti na početku krize, naglašavao važne i ključne poruke. S druge strane, tijekom drugoga vala učestalost korištenja tehnikama nešto je manja, no uz *flagging* Stožer se često služio i nultim govorom s ciljem izbjegavanja odgovaranja na pitanje, kao što smo već spomenuli. Unatoč tome, bitno je reći da je komunikacija Stožera tijekom prvoga vala u sve četiri konferencije bila konzistentna, a tijekom drugoga vala to nije bio slučaj u samo jednoj konferenciji.

Dobiveni rezultati istraživanja pokazali su i da Stožer tijekom prvoga vala nije imao naglašeniju neverbalnu komunikaciju, dok je u drugome valu naglašeniju neverbalnu komunikaciju imao samo u polovici slučajeva. S obzirom na pomak u neverbalnoj komunikaciji možemo zaključiti da su članovi Stožera prošli nekakv medijski trening gdje su bili savjetovani o važnosti neverbalne komunikacije. Nadalje, promatrajući položaj dlanova Stožera tijekom govora možemo zaključiti da se Stožer u prvome valu, kada je situacija bila mirnija, znatno manje koristio kretnjama dlana nego što je to činio u drugome valu, kada je situacija bila kompleksnija. Tijekom drugoga vala Stožer se više koristio dlanovima okrenutima prema gore čime je, za razliku od prvoga vala, u većoj mjeri neverbalnom komunikacijom ostavljao dojam otvorenosti i iskrenosti,

no jednom se prilikom koristio gestama laganja čega nije bilo u prvome valu. Uz to, češće se služio gestom dlana okrenutog prema dolje nastojeći steći autoritet i gestom dlana s ispruženim kažiprstom nastojeći izazvati pokornost slušatelja. Razlog zbog kojeg se Stožer u prvome valu nije toliko služio gestama dlana leži u činjenici da su članovi Stožera u svim analiziranim konferencijama prvoga vala držali ruke stvarajući pomoću njih barijere, a time i upućujući na manjak samopouzdanja. S obzirom na to da su analizirane konferencije drugoga vala snimane od prsiju ili struka prema gore u većini je situacija bilo teško odrediti položaj ruku, no prema onom što je vidljivo možemo zaključiti da se Stožer otprilike podjednako koristio rukama postavljenim u šiljak te rukama iza leđa nastojeći postići dojam samopouzdanja i moći.

U kontekstu neverbalne komunikacije potrebno je naglasiti da članovi Stožera u gotovo svim analiziranim konferencijama prvoga vala pandemije nisu bili odjeveni u skladu s preporukama, dok u analiziranim konferencijama drugoga vala jesu. Cjelokupan dojam uglavnom je narušavao Capak koji se nije odijevao dovoljno formalno za nastup na televiziji osobito kada je u pitanju krizna situacija. U drugome valu taj je dojam popravljen samo stoga što je u studenome bilo hladnije pa je kaput prekrivao Capakovu nedovoljno formalnu odjevnu kombinaciju.

Uzimajući u obzir sve dobivene rezultate istraživanjem, potvrđujemo unaprijed postavljene hipoteze. Odnosno, budući da je Stožer u analiziranim konferencijama prvoga vala odgovorio na sva postavljena pitanja, a drugoga vala na većinu, potvrđujemo prvu postavljenu hipotezu i zaključujemo da je Stožer u većini slučajeva znao odgovoriti na novinarska pitanja. Nadalje, s obzirom na to da se Stožer tijekom prvoga vala većinom koristio komunikacijskim tehnikama, a tijekom drugoga vala to je činio polovično, potvrđujemo i drugu postavljenu hipotezu te zaključujemo da se Stožer u većini slučajeva koristio komunikacijskim tehnikama da bi zadržao kontrolu nad razgovorom.

## ZAKLJUČAK

Krizno komuniciranje iznimno je važno područje odnosa s javnošću jer je u središtu odnosa s javnošću zaštita ugleda i imidža organizacije, a kriza, zbog svoje neočekivane prirode, predstavlja ozbiljnu prijetnju ugledu i imidžu organizacije budući da može ostaviti negativne posljedice ako se njome ne upravlja učinkovito. Da bi krizno upravljanje bilo uspješno potrebno je da komunikacija sa svim zahvaćenim javnostima započne što prije te da se nove i svježije informacije prenose javnostima kontinuirano, bez skrivanja i laganja. Krizna komunikacija Stožera civilne zaštite tijekom pandemije koronavirusa u najvećoj se mjeri odvijala putem konferencija za medije koje su se uživo prenosile na televiziji, radiju i društvenim mrežama. Konferencije su se održavale svakoga dana jednom, a ponekad i dva puta. Na konferencijama je Stožer javnosti prenosio najnovije informacije o epidemiološkoj situaciji u Hrvatskoj čime je javnost bila konstantno upućena u trenutačna zbivanja. Takvom komunikacijom Stožer je postigao brzinu u prenošenju informacija koja je nužna za sprječavanje nastanka informacijske praznine i pokretanja glasina.

Nadalje, za komunikaciju u krizi važno je da se odabrani komunikatori pridržavaju modela 5C odnosno pet načela čije pridržavanje doprinosi ostvarivanju uspješne komunikacije u krizi: briga, jasnoća, kontrola, pouzdanost, kompetencija. Promatrajući analizirane konferencije od početka izbijanja krize i tijekom drugoga vala u studenome u kontekstu modela 5C možemo uočiti blago nazadovanje u komunikaciji Stožera. Naime, u analiziranim konferencijama prvoga vala svih pet načela bila su sasvim zadovoljena dok načelo jasnoće i kontrole u drugome valu nije bilo postignuto u jednoj od analiziranih konferencija.

Zatim, naglasili smo kako je u krizi iznimno važna komunikacija sa svim javnostima, no ta komunikacija prije svega treba biti iskrena. Ako krizni tim koji je zaslužen za kriznu komunikaciju ne pruža javnosti one informacije koje javnost od njih traži već izbjegava ili ignorira postavljena pitanja, tada se javlja sumnja u iskrenost organizacije što posljedično utječe i na povjerenje javnosti u organizacijsku sposobnost da drži situaciju pod kontrolom. U tom kontekstu također je vidljivo nazadovanje Stožera budući da je Stožer u prvome valu odgovarao na sva pitanja, dok je u drugome valu to činio u većini slučajeva. Prema tome, otvorenost Stožera u komunikaciji postignuta je u većini slučajeva.

Uz brzinu i otvorenost, konzistentnost je treća osnovna pretpostavka komunikacije u krizi. Ona podrazumijeva dosljedno komuniciranje jednakih poruka svih komunikatora kako bi se

izbjeglo širenje netočnih informacija, ali i zadržala vjerodostojnost organizacije. Budući da u kriznim situacijama organizacija često mora davati upute i savjete kako se ponašati, važno je da ta komunikacija iz svih izvora bude dosljedna da ne bi došlo do nejasnoća. S obzirom na navedeno Stožer je u prvome valu u sve četiri analizirane konferencije zadovoljio faktor konzistentnosti, no u drugome valu to nije bio slučaj budući da je u jednoj od analiziranih konferencija poruke nisu bile konzistentne.

Budući da neverbalna komunikacija daje dodatno značenje riječima koje izgovaramo, iznimno je važan faktor kako u svakodnevnoj komunikaciji tako i u komunikaciji u krizi. No, ako riječima ne govorimo istinu, naš govor tijela to će i pokazati. Brojne kretnje koje ne možemo kontrolirati nas odaju i tako otkrivaju naše pravo raspoloženje i stavove. Stoga je za uspješnu komunikaciju u krizi ključno da odnos verbalne i neverbalne komunikacije glasnogovornika bude u skladu. Premda je verbalna i neverbalna komunikacija Stožera u prvome valu bila u skladnom odnosu, u drugome valu dolazi do nazadovanja budući da je u jednoj konferenciji jedan od članova Stožera pokazivao gestu karakterističnu za laganje.

No, unatoč uočenom blagom nazadovanju, općenito gledajući, krizna komunikacija Stožera civilne zaštite u većini je slučajeva bila u skladu s preporučenim pravilima za komunikaciju u krizi. Premda postoje brojne preporuke i pravila za komunikaciju u krizi mnoge organizacije ipak ne uspijevaju uspješno izići iz krize. Provedeno istraživanje može se iskoristiti i proširiti na preostale valove koronavirusa koji su uslijedili kako bi se obuhvatila šira slika cjelokupne krizne komunikacije Stožera te na temelju dobivenih rezultata i donijeli novi zaključci.

## LITERATURA

- Boyes, C. (2009). *Jezik tijela*. Zagreb: Kigen.
- Broom, Glen M. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
- Bulajić, M. (2010). Krizno komuniciranje, *Medix*, 16 (87/88): 87-88.
- Caldiero, C., Taylor, M., Ungureanu, L. (2010). Organizational and Media Use of Technology During Fraud Crises. U: Coombs, Timothy, Holladay, Sherry J. (ur.) *The Handbook of Crisis Communication* (396-409). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Cameron, G. T., Wilcox D. L., Reber, B. H., Shin, J. (2007). *Public Relations Today. Managing Competition and Conflict*. London: Pearson.
- Coombs, Timothy (2012). Crisis Communication and Its Allied Fields. U: Coombs, Timothy, Holladay, Sherry J. (ur.). *The Handbook of Crisis Communication* (54-61). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
- Ćorluka, A. (2021). *Krizno komuniciranje na primjeru Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske*. Magistarski rad. Zagreb: Hrvatski studiji.
- Hermida, Alfred (2012). Social Journalism: Exploring How Social Media is Shaping Journalism. U: Siapera, Eugenia, Veglis, Andreas (ur.) *The Handbook of Global Online Journalism* (309-328). London: John Wiley & Sons, Inc.
- Holladay, Sherry J. (2010). Are They Practicing What We Are Preaching? An Investigation of Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents. U: Coombs, Timothy, Holladay, Sherry J. (ur.) *The Handbook of Crisis Communication* (159-181). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Holtz, S. (2008). *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. Zagreb: PRint.
- Institute for Crisis Management (2021). *ICM Annual Crisis Report 2020*. Institute for Crisis Management.
- Jalušić, M., Pavlek, M., Pintauer Šmit, I., Šelimber, V. (2019). *Komunikacija od A do uprava – priručnik za komuniciranje u javnom i neprofitnom sektoru*. Zagreb: TIM4PIN.
- Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
- Jugo, D. (2015). *Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki*. Doktorska disertacija. Osijek: Sveučilište u Osijeku.
- Jugo, D. (2012). *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: NoveltiMillenium.
- Knapp, M. L., Hall, J. A. (2010.) *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naklada slap.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An Introduction to Its Methodology*. California: SAGE Publications.

- Labaš, D., i Skoko, B. (2018). Interpersonalna komunikacija i profil svećenika komunikatora, *Bogoslovska smotra*, 88(3): 585-611.
- Lamza Posavec, V. (2021). *Metodologija društvenih istraživanja: temeljni uvidi*. Zagreb: Institut društveni znanosti Ivo Pilar.
- Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama: savladajte vještine i spriječite katastrofu*. Zagreb: Zgombić&Partneri.
- Luecke, R., Barton, L. (2004). *Harvard business essentials: Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Milas, Z. (2011). *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristup i organizacijski modeli*. Zagreb: NoveltiMillenium.
- Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima. Priručnik za krizne odnose s javnošću*. Zagreb: Binoza press.
- Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa. Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
- Pease, A., Pease, B. (2008). *Velika škola govora tijela*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Pease, A. (1991). *Govor tijela*. Zagreb / Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Neverbalna komunikacija*. Zagreb: IEP.
- Tafra-Vlahović, M. (2013). *Komunikacijski menadžment: strategija, modeli, planiranje*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
- Tafra-Vlahović, M. (2011). *Upravljanje krizom*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
- Tafra-Vlahović, M. (2007). Utjecaj novih tehnologija na funkciju odnosa s javnostima, *MediAnali*, 1(1): 169-178.
- Tomić Z. (2017). *Politički odnosi s javnošću*. Zagreb / Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb / Sarajevo: Synopsis.
- Tomić. Z. (2013). *Teorije i modeli odnosa s javnošću*. Zagreb / Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb: Synopsis.
- Tomić, Z., i Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao*, 44(1): 137-149.
- Tomić, Z. i Sapunar, J. (2006). Krizno komuniciranje, *Hum*, (1): 298-310.
- Tkalac Verčić, A. (2015). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P.
- Šutalo, V. (2017). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb.

- Verčić, D., Zavrl F., Rijavec P., Tkalac Verčić A., Laco K. (2004). *Odnosi s medijima*. Zagreb: Masmedia.
- Wigley, S., Pfau, M. (2010). Communicating Before a Crisis: An Exploration of Bolstering, CSR, and Inoculation Practices. U: Coombs, Timothy, Holladay, Sherry J. (ur.) *The Handbook of Crisis Communication* (568-590). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber B. H. (2015). *Public Relations. Strategies and Tactics*. Boston: Pearson.

### Internetski izvori

- Borovac Zekan, S., i Gabrić, K. (2021). Neverbalna komunikacija kao alat uvjeravanja u javnom nastupu, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15(3-4): 143-158. Preuzeto s: <https://doi.org/10.51650/ezrvs.15.3-4.11> [pristup: 20. 6. 2022.]
- Burić Moskaljov, M. (2014). Poruke bez riječi: Umijeće neverbalnog komuniciranja, Zagreb: TIM press. Preuzeto s: <https://www.tim-press.hr/site/assets/files/2838/poruke-bez-rijeci-teaser.pdf> [pristup: 15. 6. 2022.]
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York: Routledge. Preuzeto s: <https://silo.pub/crisis-communications-a-casebook-approach-4th-edition-routledge-communication-series.html> [pristup: 20. 2. 2022.]
- Hrvatski Sabor (2020). *Zakon o dopuni Zakona o sustavu civilne zaštite*. Narodne Novine NN 31/2020. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_03\\_31\\_673.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_31_673.html) [pristup: 8.4.2022]
- Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020). *COVID-19 – Priopćenje prvog slučaja*. Internet stranica hzjz.hr 25.2.2020. <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/covid-19-priopcenje-prvog-slucaja/> [pristup: 8.4.2022.]
- Kanal MUP-a RH i policije (2020). *Konferencija za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (28.02.2020. 16:00 sati)*. YouTube. Preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=OJAtwoDq0WE> [pristup: 13. 3. 2022.]
- Kanal MUP-a RH i policije (2020). *Konferencija za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (4.03.2020. 16:00 sati)*. YouTube. Preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=3pDbFgAoD0M> [pristup: 14. 3. 2022.]
- Kanal MUP-a RH i policije (2020). *Konferencija za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (8.03.2020. 16:00 sati)*. YouTube. Preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=9ehFCWZYnbQ> [pristup: 15. 3. 2022.]
- Kanal MUP-a RH i policije (2020). *Konferencija za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (15.03.2020. 16:00 sati)*. YouTube. Preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=0x3oej3obUw> [pristup: 16. 3. 2022.]
- Kanal MUP-a RH i policije (2020). *Konferencija za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (11.11.2020. 11:00 sati)*. YouTube. Preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=-OsxMitX8XY> [pristup: 17. 3. 2022.]



- Kanal MUP-a RH i policije (2020). *Konferencija za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (13.11.2020. 11:00 sati)*. YouTube. Preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=Grk3fvnGh8> [pristup: 18. 3. 2022.]
- Kanal MUP-a RH i policije (2020). *Konferencija za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (16.11.2020. 11:00 sati)*. YouTube. Preuzeto s: <https://www.youtube.com/watch?v=KCd9yTI784s> [pristup: 19. 3. 2022.]
- Kanal MUP-a RH i policije (2020). *Konferencija za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (23.11.2020. 11:00 sati)*. YouTube. Preuzeto s: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_QIunW1w0uM](https://www.youtube.com/watch?v=_QIunW1w0uM) [pristup: 20. 3. 2022.]
- Ministarstvo Zdravstva (2020). *Odluka o proglašenju epidemije bolesti COVID-19 uzrokovana virusom SARS-CoV-2*. Internet stranica [zdravstvo.gov.hr](https://zdravstvo.gov.hr). <https://zdravstvo.gov.hr/UserDocsImages/2020%20CORONAVIRUS/ODLUKA%20%20PROGLA%20C5%A0ENJU%20EPIDEMIJE%20BOLESTI%20COVID-19.pdf> [pristup: 8.4.2022]
- Zastupnički dom Sabora Republike Hrvatske (1992). *Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstva i drugih organa državne uprave*. Narodne Novine NN 55/1992. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1992\\_09\\_55\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1992_09_55_1451.html) [pristup: 8.4.2022]
- World Health Organization (2020). *Archived: WHO Timeline - COVID-19*. Internet stranica [who.int](https://www.who.int) 27.4.2020. <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> [pristup: 8.4.2022.]

## **PRILOZI**

### **Prilog 1. Analitička matrica:**

#### **1. Broj konferencija u danu**

- a) jedna
- b) dvije

#### **2. Broj govornika**

- a) jedan
- b) dva
- c) tri
- d) četiri
- e) pet ili više

#### **3. Broj postavljenih pitanja**

- a) nijedno
- b) jedno
- c) dva
- d) tri ili više
- d) pitanja novinara nisu bila predviđena

#### **4. Broj odgovorenih pitanja**

- a) nijedno
- b) jedno
- c) dva
- d) tri ili više
- e) odgovoreno je na sva pitanja
- f) nije odgovoreno na pitanje, ali se govornik obvezao na dopunu informacija

#### **5. Trajanje konferencije**

- a) manje od 15 minuta
- b) 15-30 minuta
- c) 30-45 minuta
- d) 45 minuta ili više

## **6. Tip informacija koje su se prenosile javnosti**

- a) instrukcijske informacije
- b) informacije prilagodbe
- c) popravljanje ugleda
- d) ostalo

## **7. Je li komunikacija svih govornika bila konzistentna, tj. jesu li poruke bile unisone?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

## **8. Model 5C<sup>3</sup>:**

### **8.1 Jesu li komunikatori odavali dojam kompetencije?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

### **8.2. Dojam jasnoće**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

### **8.3. Dojam samopouzdanja**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

### **8.4. Dojam zabrinutosti**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

---

<sup>3</sup> Model 5C odnosi se na pet načela čije pridržavanje doprinosi ostvarivanju uspješne komunikacije tijekom krize: briga, jasnoća, kontrola, pouzdanost, kompetencija.

### **8.5. Dojam da kontroliraju situaciju**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

#### **9. Jesu li govornici strpljivo i pažljivo slušali pitanja novinara?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

#### **10. Jesu li govornici iznosili svoje osobno mišljenje?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

#### **11. Jesu li se govornici nepotrebno i pretjerano koristili stručnim terminima?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

#### **12. Jesu li se govornici koristili komunikacijskim tehnikama (*flagging, hooking, bridging* i dr.) kako bi zadržali kontrolu nad razgovorom?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

#### **13. Jesu li govornici bili odjeveni u skladu s preporukama za javni nastup?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

#### **14. Je li ton, brzina, ritam i jačina glasa govornika bila u skladu s porukom koja se prenosi:**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

**15. Imaju li govornici naglašeniji govor tijela, gestiku i mimiku?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

**16. Odnos verbalne i neverbalne komunikacije**

- a) u skladu s verbalnom komunikacijom
- b) u neskladu s verbalnom komunikacijom
- c) teško je odrediti

**17. Jesu li se govornici koristili rukama kako bi stvorili barijere?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

**18. Kakav je bio položaj dlanova govornika tijekom konferencije?**

- a) dlan okrenut prema dolje
- b) dlan okrenut prema gore
- c) dlan s ispruženim kažiprstom
- d) nijedno od navedenog

**19. Jesu li govornici držali ruke postavljene u šiljak, položaj koji nagovještava pouzdan i samouvjeren stav?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

**20. Jesu li govornici stajali držeći ruke na leđima te tako ostavljajući dojam nadmoći ili sigurnosti?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

**21. Jesu li se govornici koristili gestama karakterističnima za laganje?<sup>4</sup>**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti

**22. Jesu li se govornici koristili tajnim signalima služeći se naočalama?**

- a) da
- b) ne
- c) teško je odrediti.

---

<sup>4</sup> Geste karakteristične za laganje su: prekrivanje usta, dodirivanje nosa, trljanje oka, hvatanje uha, češkanje vrata, povlačenje ovratnika, prsti u ustima.